Redakcja naukowa
Leszek Gracz
Kamila Słupińska

Negocjacje i komunikacja

Wybrane aspekty

Wprowadzenie do negocjacji, komunikacja, fazy procesu negocjacji, techniki negocjacyjne, komunikacja werbalna i niewerbalna, aspekty kulturowe i savoir-vivre w komunikacji

print pdf epub mobi

edu-Libri

Negocjacje i komunikacja

Wybrane aspekty

Autorzy

Urszula Chrąchol-Barczyk **5, 9**
Leszek Gracz **2, 3, 10**
Izabela Ostrowska **6, 8**
Grażyna Rosa **4**
Kamila Słupińska **1, 7**

Redakcja naukowa
Leszek Gracz
Kamila Słupińska

Negocjacje i komunikacja

Wybrane aspekty

edu-Libri
Kraków–Legionowo 2018

© edu-Libri s.c. 2018

Redakcja merytoryczna: edu-Libri

Korekta: Barbara Wardein

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: Shenki/iStock

Recenzent: dr hab. Tomasz Sondej, prof. WSB w Poznaniu

Publikacja została sfinansowana ze środków na utrzymanie potencjału badawczego przyznanych Wydziałowi Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego

Wydawnictwo edu-Libri

ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków

e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS

ISBN druk 978-83-65648-49-5

ISBN e-book (PDF) 978-83-65648-50-1

ISBN e-book (epub) 978-83-65648-51-8

ISBN e-book (mobi) 978-83-65648-52-5

Wydawnictwo edu-Libri

Wydanie I

Spis treści

Wstęp

1. Wprowadzenie do negocjacji
1.1. Istota negocjacji – definicje, rodzaje, zasady
1.2. Cechy i umiejętności negocjatora oraz typy negocjatorów
1.3. Style negocjacyjne
1.4. Konflikt w negocjacjach
1.5. Postawa asertywna w procesie negocjacji

2. Fazy procesu negocjacji
2.1. Proces negocjacji i jego fazy
2.2. Faza przygotowania do negocjacji
2.3. Faza otwarcia negocjacji
2.4. Faza negocjacji właściwych
2.5. Faza zamknięcia i sytuacja ponegocjacyjna

3. Techniki negocjacyjne
3.1. Istota technik negocjacyjnych
3.2. Techniki otwarcia negocjacji
3.3. Techniki właściwej części negocjacji
3.4. Techniki zamknięcia negocjacji
3.5. Podsumowanie technik negocjacji

4. Komunikacja w negocjacjach
4.1. Istota komunikacji
4.2. Kanały komunikacji
4.3. Modele i elementy procesu komunikacji
4.4. Czynniki oddziaływania na proces komunikacji w negocjacjach
4.5. Efektywność procesu komunikacji

5. Komunikacja werbalna
5.1. Istota komunikacji werbalnej
5.2. Zadawanie pytań
5.3. Argumentacja i perswazja
5.4. Rozmowa telefoniczna

6. Umiejętność słuchania w komunikacji i negocjacjach

6.1. Negocjacje jako rodzaj komunikacji międzyludzkiej
6.2. Typy procesu słuchania
6.3. Etapy procesu słuchania
6.4. Korzyści z aktywnego słuchania w negocjacjach
6.5. Bariery utrudniające proces słuchania
6.6. Techniki usprawniające proces słuchania

7. Komunikacja niewerbalna
7.1. Definicja, funkcje, znaczenie komunikacji niewerbalnej
7.2. Kanały i elementy ekspresji niewerbalnej
7.3. Mimika oraz kontakt wzrokowy
7.4. Gestyka
7.5. Postawa ciała
7.6. Prosemika (dystans względem innych)

8. Komunikacja międzykulturowa w negocjacjach międzynarodowych
8.1. Znaczenie odmienności kulturowych w negocjacjach
8.2. Podział kultur biznesowych na świecie
8.3. Europejska kultura biznesowa
8.4. Wschodnia kultura biznesowa
8.5. Amerykańska kultura biznesowa
8.6. Dalekowschodnia kultura biznesowa
8.7. Arabska kultura biznesowa

9. Elementy savoir-vivre'u w negocjacjach
9.1. Savoir-vivre na co dzień
9.2. Wizytówki
9.3. Ubiór

10. Komunikacja elektroniczna
10.1. Istota komunikacji elektronicznej
10.2. Komunikacja przez e-mail
10.3. Komunikacja przez Web 2.0 i kanały mediów społecznościowych
10.4. Komunikacja przez urządzenia mobilne
10.5. Komunikacja przez własną stronę internetową

Zakończenie

Bibliografia

Wstęp

We współczesnym świecie komunikacja międzyludzka pozostaje niezmiennie istotnym aspektem funkcjonowania w społeczeństwie. Komunikowanie się występuje również w sytuacjach spornych, konfliktowych, w których stanowiska stron są przeciwstawne, i wówczas mamy do czynienia z koniecznością negocjowania tych zagadnień. W takich sytuacjach niektóre osoby, nawet zdając sobie sprawę z korzyści, jakie można uzyskać dzięki negocjacjom, wolą ich unikać. Są to osoby, które dobrze się czują w sytuacji konfliktu i stosują różnorodne techniki manipulacji i wywierania nacisku, by uzyskać przewagę nad drugą ze stron. Tego rodzaju postawa nie jest oczywiście właściwa. Dobre poznanie istotnych aspektów teorii negocjacji i komunikacji pozwala nabyć umiejętności i przyjąć postawę, która doprowadzi do mądrego rozstrzygania sporów, osiągając wynik w maksymalnym stopniu korzystny dla obu stron i pozwalający utrzymać między nimi dobrą relację w przyszłości.

W trzech pierwszych rozdziałach monografii dokonano przeglądu obecnego stanu wiedzy o negocjacjach, przedstawiając teorię negocjacji, fazy procesu negocjacyjnego oraz wybrane techniki negocjacyjne. Tematem kolejnych pięciu rozdziałów są zagadnienia komunikacji, w tym komunikacji w negocjacjach, komunikacji werbalnej (m.in. umiejętności słuchania), komunikacji niewerbalnej oraz savoir-vivre’u w negocjacjach, a także komunikacji międzynarodowej i komunikacji w Internecie.

Książka jest próbą naukowego usystematyzowania zagadnień komunikacji i negocjacji na podstawie dostępnej literatury, wyników badań własnych oraz wieloletnich doświadczeń praktycznych autorów.

1. Wprowadzenie do negocjacji

Kamila Słupińska

1.1. Istota negocjacji – definicje, rodzaje, zasady

Pojęcie negocjacji pochodzi od łacińskiego słowa *negotium*, oznaczającego interes, i zostało zapożyczone ze słownictwa handlowego, traktującego negocjacje jako targowanie się [Wasilewska, 2000, s. 6].

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć spójną jak i uzupełniającą się terminologię pojęcia negocjacji. Autorzy definiują je m.in. jako formę rozmowy, wymiany argumentów, której celem jest osiągnięcie porozumienia bądź uzgodnień w określonym temacie negocjacji [Leczykiewicz, Wiland, 2000, s. 7]. Warto się przyjrzeć różnym definicjom, które pokazują podobieństwa i różnice w podejściu autorów.

Negocjacje według Z. Nęckiego, autorytetu z zakresu omawianej problematyki, to „sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów, przy czym muszą one posiadać świadomość częściowej wspólnoty interesów, bez czego nie byłoby możliwe rozpoczęcie rozmów” [Nęcki, 1994, s. 17]. R. Fisher, W. Ury, B. Patton określają negocjacje jako „zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne” [Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 27–28]. Według J. Sobczaka negocjacje odnoszą się do „tych sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwstawne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzących do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia. Celem więc

negocjacji jest rozwiązywanie rozbieżności, jakie powstają w przypadku konfliktu interesów" [Sobczak, 1986, s. 376]. G. Rosa również podkreśla, że „Negocjacje najczęściej kojarzone są ze sztuką prowadzenia rozmów, dyskusji i pertraktacji między stronami. Celem jest osiągnięcie takiego porozumienia, które umożliwia realizację uzasadnionych interesów obu stron w maksymalnym stopniu. Są formą rozmowy o dużej złożoności i wysokim stopniu trudności" [Rosa, 2009, s. 79]. P. Casse nazywa negocjacje procesem „w którym co najmniej dwie strony mające różne opinie, potrzeby, motywacje starają się dojść do porozumienia w każdej dla nich kwestii" [Casse, 1996, s. 15].

Wskazane definicje pokazują, iż o negocjacjach możemy mówić wtedy, gdy jest komunikacja, przeciwstawny i wspólny cel oraz chęć dojścia do porozumienia.

Stąd też mówiąc o procesie negocjacji, można wymienić jego trzy cechy [Rosa, 2005, s. 111]:

- wspólność interesów,
- sprzeczność interesów,
- postrzeganie konfliktu przez negocjujące strony.

Jak słusznie zauważa E.M. Cenker, punktem wyjścia rozmów negocjacyjnych są odmienne oczekiwania i cele, które w procesie wymiany ustępstw, formułowania wzajemnych warunków ulegają zmianom, od których zależy dalsze zachowanie stron. Jest to sposób pozwalający przejść od konfliktu interesów do wspólnych rozstrzygnięć [Cenker, 2011, s. 12].

Bodźcem zachęcającym strony do osiągnięcia porozumienia może być punkt wspólny stron negocjacji. Wskazanie go zachęca podmioty do zastąpienia rozbieżnych potrzeb chęcią odnalezienia wspólnego punktu zainteresowania, do którego będzie można dążyć. Nie zawsze jednak moment, w którym podejmujemy negocjacje, okoliczności czy nastawienie stron sprzyjają rozpoczęciu pertraktacji. Tabela 1.1 pokazuje, kiedy należy podejmować negocjacje, a kiedy nie są one wskazane.

Tabela 1.1. Przyczyny podejmowania lub niepodejmowania negocjacji

Należy podejmować, gdy:	Nie należy podejmować, gdy:
Obie strony są gotowe do zawarcia umowy	Szanse są niewielkie bądź nie ma się do zaoferowania nic wystarczająco wartościowego dla drugiej strony
Istnieje zarówno zgodność, jak i konflikt między stronami	Nie zyska się zbyt dużo
Jest się uprawnionym do wydawania decyzji	Występuje zbyt duże pobudzenie emocjonalne, które może się przyczynić do błędnych decyzji
Jest się przygotowanym do prowadzenia negocjacji	Istnieją mniej pracochłonne czy kosztochłonne sposoby zaspokojenia potrzeby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nęcki, 2000, s. 24].

W literaturze można się również spotkać z rozróżnieniem negocjacji w zależności od przyjętego kryterium. Tabela 1.2 prezentuje najczęściej przyjmowane kryteria podziału [Cenker, 2011, s. 18].

Tabela 1.2. Rodzaje negocjacji

Kryteria podziału	Podział	Charakterystyka
Przedmiot rozmów	• Handlowe • Pracownicze • Polityczne • Społeczne • Inne (wojskowe, sądowe, medyczne itp.)	Ze względu na bogaty zakres zachowań interpersonalnych zachodzących między ludźmi można wyróżnić różne typy negocjacji zależne od głównego przedmiotu rozmowy. W przypadku **negocjacji handlowych** głównym obszarem zainteresowania jest pertraktowana transakcja, w ramach **negocjacji pracowniczych** – sprawy wynagrodzenia, awansu czy warunków umowy. W zakresie **negocjacji politycznych** czy **społecznych** tematem przewodnim może być dobro danego kraju lub jego mieszkańców.
Podmiot rozmów	• Indywidualne (dwustronne) – stronę reprezentuje tylko jedna osoba • Zbiorowe (zespołowe) – strony reprezentowane są	**Negocjacje indywidualne** – stanowią najczęstszą formę uzgadniania stanowisk w ramach rozmów towarzyskich czy rodzinnych, prowadzone przez pojedyncze osoby reprezentujące odrębne podmioty gospodarcze. Związane są zwykle z mniej wartościowymi i skomplikowanymi transakcjami. Stosowane szczególnie wtedy, gdy dąży się do

Kryteria podziału	Podział	Charakterystyka
	przez zespoły	uzyskania szybkiego porozumienia stron. **Negocjacje złożone** – dotyczą bardziej złożonych problemów poddanych negocjacjom, wymagających często zespołu profesjonalistów, stąd też są znacznie bardziej kosztowne. Często składają się z kilku etapów. Przyjmowane w przypadku negocjacji, które prowadzone są przez wiele grup interesu, których cel jest wspólny, lecz grupy te reprezentowane są przez różne podmioty.
Relacje między stronami	• Symetryczne • Asymetryczne	• **Symetryczne** – negocjacje, w których to strony mają podobny status, np. reprezentują te same stanowiska w swoich firmach. • **Asymetryczne** – negocjacje, w których jedna ze stron ma wyższy status bądź ma większą siłę niż druga.
Postawa negocjatorów	• Aktywne • Pasywne	Ze względu na postawę, jaką reprezentują negocjatorzy podczas rozmów, wyróżnia się **negocjacje aktywne**, w których negocjator uczestniczy na każdym etapie procesu negocjacji, oraz **negocjacje pasywne**, w których negocjator przyjmuje postawę bierną. Wybór odpowiedniej strategii determinowany jest przyjętą strategią i techniką negocjacyjną.
Zasięg oddziaływania	• Na rynku krajowym • Na rynku międzynarodowym	Ze względu na zasięg oddziaływania lub obszar, jaki obejmuje, wyróżniamy **negocjacje krajowe** – prowadzone w jednym z krajów, i **międzynarodowe,** gdzie występują przedstawiciele odmiennych nacji, etapy prowadzone są w różnych krajach, a obszary uzgodnień mogą dotyczyć kwestii politycznych czy/i wojskowych.
Sposób prowadzonej rozmowy	• Bezpośrednie • Pośrednie	• **Bezpośrednie** – negocjacje będące bezpośrednimi rozmowami między stronami. • **Pośrednie** – negocjacje prowadzone z udziałem mediatorów, koncyliatorów* lub facylitatorów**, których obecność stwarza duże szanse na rozwiązanie konfliktów.

Kryteria podziału	Podział	Charakterystyka
Kanał komunikacyjny negocjacji	• Kanał bezpośredni • Kanał internetowy	• **Kanał bezpośredni** – strony prowadzą negocjacje podczas bezpośrednich rozmów twarzą w twarz. • **Kanał internetowy** – jedna bądź dwie strony kontaktują się i ustalają warunki porozumienia za pomocą kanałów internetowych, np. poczty mailowej, skypa.

* Koncyliator – osoba bądź komisja powołana w celu rozwiązania sporów o charakterze międzynarodowym. Jego zadaniem jest badanie sytuacji i przedstawienie propozycji o charakterze niewiążących zaleceń.

** Facylitator – bezstronna osoba pełniąca funkcję eksperta ds. procedur. Jej głównym zadaniem jest kontrola nad procesem negocjacyjnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cenker, 2011, s. 18; Leczykiewicz, Wiland, 2000, s. 8–9; Rosa, 2009, s. 84–88].

Dobrze prowadzony proces negocjacyjny kieruje się określonymi zasadami, takimi jak [Rosa, 2009, s. 112–113]:

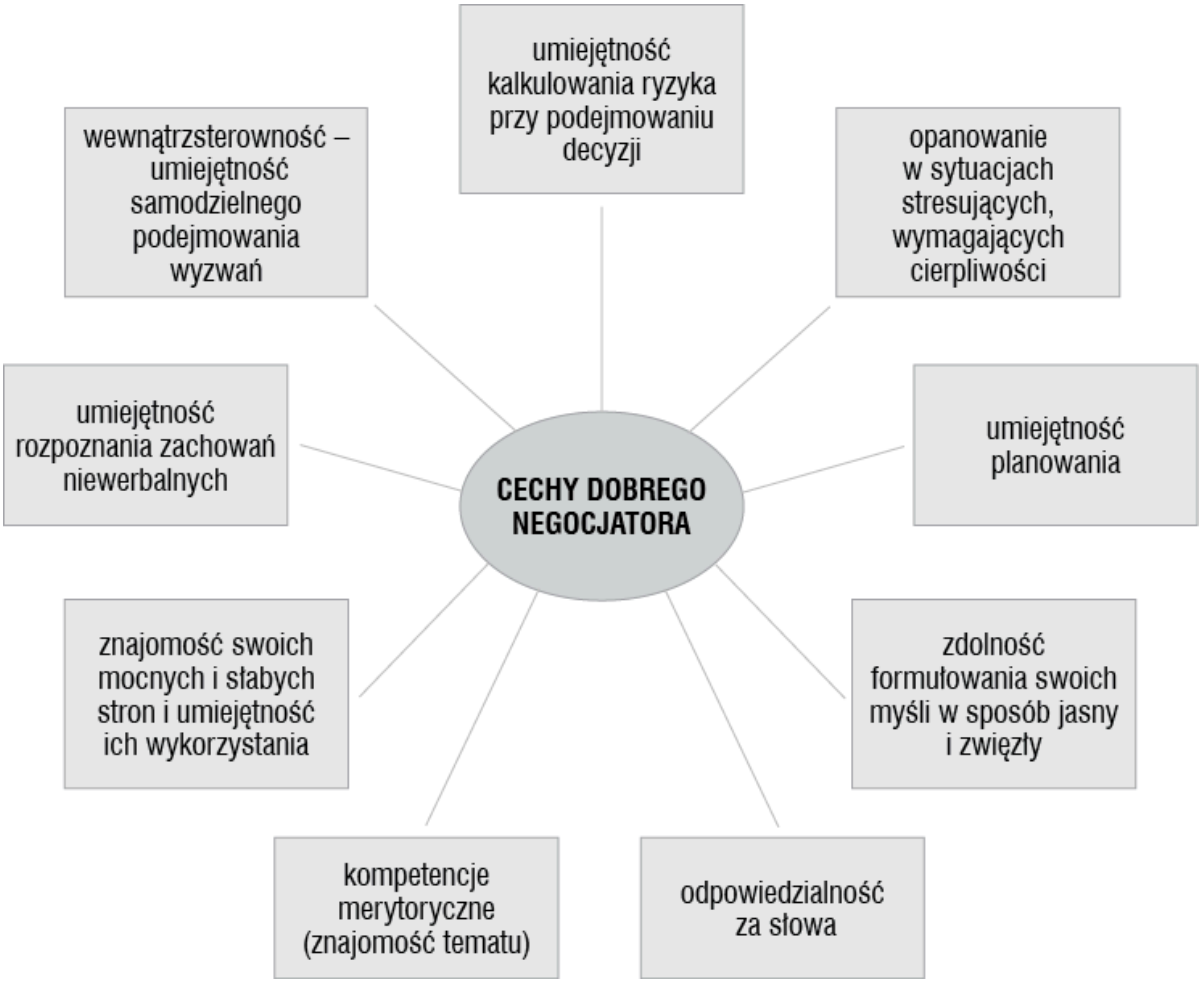
- Negocjacje rozpoczynamy od spraw, w których stanowiska są zbliżone.
- Niezależnie od tego, jak bardzo proste i bezproblemowe wydają się rozmowy, należy się do nich dobrze przygotować, gdyż stanowi to połowę sukcesu.
- Nie powinno się targować o drobiazgi, gdy wymagają niewielu ustępstw.
- Należy być czujnym przez cały czas, by wiedzieć, w którym momencie należy mówić, a kiedy milczeć.
- Najpierw należy pomyśleć nad tym, co się chce powiedzieć, a dopiero to wypowiedzieć.
- Warto nauczyć się sztuki milczenia, z pełnym zainteresowaniem słuchać rozmówcy.
- Zawsze trzeba być przygotowanym na wszystko.
- Warto zejść na płaszczyznę rozmówcy, wtedy też można uzyskać łatwiejsze zrozumienie drugiej strony.

- Im ktoś mówi głośniej, tym samemu należy mówić ciszej.
- Niewiedza w negocjacjach drogo kosztuje, stąd należy przeanalizować wszystkie aspekty.
- Nie należy podpisywać porozumień jak i uzgodnień, jeżeli znajdują się w nich puste miejsca.
- Należy korzystać z pomocy ekspertów.
- Nie należy przychodzić na negocjacje zmęczonym i nieprzygotowanym.
- Nie powinno się rozpoczynać negocjacji, jeśli nie ma się kompetencji merytorycznych.
- W negocjacjach nie ma miejsca na niegrzeczności.

Dzięki zastosowaniu się do powyższych zasad można uniknąć popełnienia błędów już na wstępnym etapie negocjacji.

1.2. Cechy i umiejętności negocjatora oraz typy negocjatorów

Mówiąc o cechach negocjatora, należy wskazać zarówno te pożądane, jak i niepożądane, które mają wpływ na przebieg negocjacji. Są one szczególnie istotne w procesie negocjacyjnym, bowiem to one w głównej mierze decydują o rezultacie końcowym. Rysunek 1.1 prezentuje zestaw pożądanych cech dobrego negocjatora.


CECHY DOBREGO NEGOCJATORA
umiejętność kalkulowania ryzyka przy podejmowaniu decyzji
opanowanie w sytuacjach stresujących, wymagających cierpliwości
umiejętność planowania
zdolność formułowania swoich myśli w sposób jasny i zwięzły
odpowiedzialność za słowa
kompetencje merytoryczne (znajomość tematu)
znajomość swoich mocnych i słabych stron i umiejętność ich wykorzystania
umiejętność rozpoznania zachowań niewerbalnych
wewnątrzsterowność – umiejętność samodzielnego podejmowania wyzwań

Rysunek 1.1. Pożądane cechy dobrego negocjatora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cenker, 2011, s. 257].

Inne ważne cechy i umiejętności osobowościowe negocjatora, które mają szczególny wpływ na budowanie relacji między stronami to:

- empatia – umiejętność wczucia się w sytuację drugiej strony, zrozumienia jej zachowań i uczuć,
- asertywność – stanowczość w egzekwowaniu swoich praw bez lekceważenia drugiej osoby, poczucie własnej wartości,
- aktywne słuchanie – umiejętność wyłapywania istotnych informacji, dokonywania ich selekcji, zapamiętywania i przetwarzania ich w informację zwrotną,
- umiejętności interpersonalne – łatwość nawiązywania kontaktów,

cechy przywódcze,

- wzbudzenie dobrego wrażenia, zaufania do swojej osoby.

Wśród niepożądanych cech negocjatora wymienia się przede wszystkim [Cenker, 2011, s. 259–260]**:**

- nadmierne zaufanie bądź całkowity jego brak,
- chęć dominacji bądź uległość,
- nadmierne dążenie do walki bądź unikanie konfrontacji.

Możemy wyodrębnić trzy typy negocjatorów [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 67]:

- negocjatorzy analityczni,
- negocjatorzy intuicyjni,
- negocjatorzy estetyzujący.

Negocjator analityczny – to osoba, której uwaga skupiona jest przede wszystkim na zestawieniach finansowych, statystycznych, jak również na faktografii. Dopiero po dokładnym zapoznaniu się ze wszystkimi informacjami podejmuje jakąkolwiek decyzję. Najlepszym sposobem komunikacji z negocjatorem analitycznym jest posługiwanie się argumentacją racjonalną, wspartą wynikami, zestawieniami, wykresami itp.

Negocjator intuicyjny – kieruje się przede wszystkim tym, co podpowiada mu intuicja oraz swoimi odczuciami związanymi z toczonymi rozmowami. Często podejmuje bardzo szybko decyzje, mimo że nie potrafi do końca racjonalnie ich uzasadnić. Jest bardzo relacyjny, stąd też by zyskać jego zaufanie, warto nawiązać z nim osobisty kontakt. Ponadto wiele informacji o nim może nam zdradzić jego komunikacja niewerbalna. Podczas komunikatów zwraca uwagę na korzyści, jakie może uzyskać w ramach podejmowanych działań.

Negocjator estetyzujący – jest osobą, która zwraca szczególną uwagę na walory estetyczne, takie jak wystrój czy wygląd zewnętrzny oferowanych produktów. Są to aspekty, które warto podkreślać podczas rozmów negocjacyjnych. Dzięki posługiwaniu się „komunikacją obrazową” można

zwiększyć jego zainteresowanie, gdyż bardzo mocno reaguje na bodźce wzrokowe.

Wskazane typy negocjatorów prezentują jednolite charaktery negocjatorów. W praktyce osoby prowadzące negocjacje mogą mieć cechy kilku typów, przy czym zawsze jeden z nich będzie bardziej dominował nad pozostałymi.

1.3. Style negocjacyjne

Styl, jaki prezentują negocjatorzy, zależy od ich osobowości bądź wynika z ich świadomego wyboru, który jest oparty na konkretnym założeniu.

> **Stylem określamy postawę, jaką prezentujemy w negocjacjach.**

Style te są kształtowane przez trzy ogólne czynniki, z którymi mamy do czynienia w każdych negocjacjach, a które mają duży wpływ na ich wynik końcowy. Są to:

- dążenie do realizacji interesów drugiej strony,
- dążenie do realizacji swoich interesów,
- troska o stosunki wzajemne (dobre relacje między stronami).

W literaturze możemy odnaleźć opisywane różne style negocjacyjne. Ich zastosowanie jest zależne od sytuacji, w jakiej się znajdujemy. Wśród podziałów stylów negocjacyjnych możemy wyróżnić:

1. Style negocjacyjne z punktu widzenia nastawienia do sytuacji negocjacyjnej, wymiarów występujących w formach negocjowania (według J. Szaban) [Nęcki, 2000, s. 31]:
    - aktywno-kooperacyjne: aktywne i drobiazgowe analizowanie sytuacji, rzeczowe rozważanie argumentacji perswazyjnej, bez reakcji emocjonalnej,
    - aktywno-walczące: duża aktywność, spontaniczność, przejmowanie inicjatywy z jednoczesnym narzucaniem własnego zdania jak i

okazywaniem poirytowania,

- pasywno-walczące: dążenie do utrzymania dobrych wzajemnych stosunków dzięki otwartości, umiejętnej dyplomacji i miłej atmosferze,
- pasywno-współpracujące: odwoływanie się do aprobowanych wartości, przyjmowanie postawy współpracy.

Przytoczone wymiary występują w każdej koncepcji negocjacji. Są to bowiem przeciwstawne zachowania, stanowiące serię problemów, które podejmuje każdy rozpoczynający negocjacje. Dylematy te to m.in. ustępliwość – upór, plastyczność – sztywność, uległość – dominowanie, zaufanie – opanowanie, życzliwość – wrogość, słabość – siła, aktywność – pasywność itp. [Nęcki, 2000, s. 32].

2. Style negocjacyjne z punktu widzenia efektu końcowego:

- twardy styl negocjowania (styl pozycyjny) – zwycięstwo bez ustępstw poprzez wywieranie presji i gróźb,
- miękki styl negocjowania (styl propartnerski) – uzyskanie ugody, przeciwnik traktowany jest po przyjacielsku, z należytym szacunkiem,
- negocjacje rzeczowe, wokół meritum (styl protransakcyjny) – uzyskanie rozsądnego wyniku, sprawnie i w dobrej atmosferze.

3. Styl negocjacji z punktu widzenia nastawienia negocjatora wobec partnera negocjacyjnego i wyznaczonego celu rozmów [Nęcki, 2000]:

- Styl rywalizujący
  - nastawienie „przegrana–przegrana” (LOSE–LOSE) – postawienie przeciwnika w gorszej sytuacji, nawet kosztem straty, działania nakierowane na zablokowanie efektywnego porozumienia,
  - nastawienie „wygrana–przegrana” (WIN–LOSE) – uzyskanie maksymalnych korzyści kosztem strat drugiej strony, wskazane, gdy zachodzi rzeczywista przewaga nad oponentem.
- Styl kooperacyjny – nastawienie „wygrana–wygrana” (WIN–WIN) – strony dążą do uzyskania wzajemnych korzyści i zminimalizowania strat, dają możliwość szerokiego przedstawienia swoich potrzeb i

propozycji.

Najważniejsze cechy stylu rywalizacyjnego i kooperacyjnego prowadzenia negocjacji przedstawiono w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Cechy stylu rywalizacyjnego i kooperacyjnego

STYL RYWALIZACYJNY	STYL KOOPERACYJNY
Wygrana jednego oponenta, przegrana drugiego lub niedopuszczenie do uzyskania większych korzyści przez drugą stronę: • agresja, presja • dominacja bądź zmuszanie do uległości • manipulowanie miejscem • oddziaływanie na emocje • granie na czas • asymetria relacji	Unikanie konfliktów jak i powstawania przewagi którejkolwiek ze stron: • współpraca • elastyczność • wzajemne zaufanie • rzeczowość • empatyczność • analiza wspólnych potrzeb • symetria relacji

Źródło: opracowanie własne.

4. Style negocjacyjne z punktu widzenia reakcji na zachowania drugiej strony (wg K.W. Thomasa i R.H. Kilmanna):
    - dominacja,
    - dostosowywanie się,
    - unikanie,
    - kompromis,
    - negocjacje wokół meritum.

Dominacja – identyfikowany również jako styl twardy. Charakteryzuje się dążeniem negocjatora do realizacji własnego interesu kosztem zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Styl ten możemy porównać z podziałem tortu, co oznacza, że jeżeli zwiększamy porcję dla jednej ze stron, to automatycznie zmniejsza się porcja dla pozostałych, czyli jedna ze stron usiłuje osiągnąć zamierzone cele w taki sposób, że ogranicza możliwość zaspokojenia jakichkolwiek potrzeb przeciwnika. Stylem tym posługują się zazwyczaj osoby lubiące rywalizację oraz dominację nad innymi. Według nich

przewagę ma zazwyczaj ten, kto jest bądź wydaje się być silniejszy. Przeciwnik spostrzegany jest jako rywal, a czasem nawet i wróg, którego trzeba wyeliminować lub go zwalczyć. Stąd też tego typu negocjatorzy mogą okazywać w stosunku do drugiej strony brak szacunku, być nieufni, podejrzliwi, a czasem i agresywni.

Główne cechy dominacji to [Fisher, Ury, 1991, s. 31]:

- zasadniczy cel to zwycięstwo,
- uczestnicy są przeciwnikami,
- upieranie się przy swoim stanowisku,
- żądanie ustępstw jako warunek wzajemnych stosunków,
- nieufanie innym,
- zdecydowana obrona własnego punktu widzenia,
- posługiwanie się groźbami,
- wywieranie presji,
- wprowadzanie przeciwnika w błąd.

Decydując się jednak na dominujący styl, negocjatorzy muszą się liczyć z zagrożeniami, z którymi mogą się spotkać, np.:

- niechęć do takiego negocjatora prędzej czy później spowoduje zerwanie kontraktu,
- drogą nieformalnych kontaktów dociera do innych uprzedzenie do negocjatora i psuje mu opinię,
- sabotowanie umowy; doprowadzenie do ograniczenia, opóźnienia wywiązania się z kontraktu.

Dostosowywanie się – jest przeciwieństwem dominacji, jest klasyfikowane jako miękki styl negocjacji. Negocjator w tym przypadku koncentruje się głównie na tym, aby utrzymać dobre stosunki międzyludzkie, rezygnuje ze swoich potrzeb po to, aby zrealizować interesy drugiej strony [Rosa, 2009, s. 89]. Styl ten wybierają osoby bardzo ufne, które łatwo ulegają wpływom. Negocjatorzy bardzo często postrzegają drugą osobę jako przyjaciela. W trakcie rozmów, kontaktów, chcą osiągnąć porozumienie w atmosferze przyjaźni i sympatii, starają się postępować uprzejmie i taktownie.

Zazwyczaj z tym stylem można się spotkać podczas negocjacji z przyjaciółmi bądź rodziną.

Do charakterystycznych cech tego stylu należy zaliczyć następujące stwierdzenia [Fisher, Ury, 1991, s. 32]:

- „cel to porozumienie”,
- „uczestnicy w negocjacjach są przyjaciółmi”,
- „ustępuj, by móc pielęgnować wzajemne stosunki”,
- „bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu”,
- „ufaj innym”,
- „łatwo zmieniaj stanowisko”,
- „składaj oferty”,
- „odkryj granicę porozumienia”,
- „akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia”,
- „poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują”,
- „upieraj się przy porozumieniu”,
- „staraj się unikać woli walki”,
- „poddawaj się presji”.

Unikanie (ucieczka, wycofywanie się) – negocjator rezygnuje z osiągnięcia własnych celów jak i interesów partnera negocjacyjnego. Styl ten również traktowany jest jako styl miękki. Zachowanie to wynika z przekonania, iż korzyści z osiągniętego porozumienia nie przewyższałyby kosztów udziału w negocjacjach. Strony mają nadzieję na samoistne rozwiązanie się konfliktu. Skutkiem tego może być przegrana obu stron [Rosa, 2009, s. 90–91].

Unikanie jest zazwyczaj stosowane wtedy, gdy jedna ze stron [Fisher, Ury, 1991, s. 33]:

- chce ukarać stronę przeciwną,
- chce skrzywdzić partnera negocjacji,
- chce poniżyć i upokorzyć drugą stronę.

Kompromis – jest to najczęściej stosowany styl, ponieważ jest najszybszym oraz najprostszym sposobem na pojawiający się zastój w negocjacjach, jednak nie zapewnia satysfakcji żadnej ze stron. Wyraża się najczęściej w sformułowaniu: „Spotkajmy się w połowie drogi". Jest to styl, który może doprowadzić do zbyt dużych ustępstw [Steele, 2005, s. 14]. Oznacza to bowiem raczej wypośrodkowanie różnic niż osiągnięcie zamierzonych celów.

Negocjacje wokół meritum (integracyjne, oparte na zasadach) – twórcami tego stylu byli R. Fisher i W. Ury. Styl ten daje szansę na osiągnięcie zwycięstwa obu stronom negocjacji. Traktowany jest jako styl rzeczowy, protransakcyjny.

Opiera się na czterech kluczowych zasadach [Fisher, Ury, 1991, s. 40–41]:

- oddzielenie ludzi od problemu – nie należy przenosić negatywnych emocji z ludzi na problemy, które z tymi osobami rozwiązujemy, nie należy się uprzedzać, trzeba okazywać empatię, mieć świadomość odrębnego postrzegania sytuacji przez naszych partnerów, jak również nie reagować zbyt pospiesznie na wybuch emocji;
- koncentracja na interesach, a nie na stanowiskach – skupienie się na zajmowanych stanowiskach oddala strony od problemu negocjacji, należy się koncentrować na potrzebach stron;
- opracowanie korzyści dla obu stron – prezentowanie różnych wariantów rozwiązań z korzyścią dla obu stron sprawi, iż każda ze stron odczuje satysfakcję i zwiększy wzajemne zaufanie oraz chęć do dalszej współpracy;
- stosowanie obiektywnych kryteriów – odnoszenie się do obiektywnych kryteriów, np. rynku, prawa, wiarygodnych wyników statystycznych, ekspertyz itp., powoduje, iż ostateczny wynik negocjacji odbierany jest jako bardziej sprawiedliwy, co może pozytywnie przełożyć się na przyszłą współpracę, czy też poprawić relacje pomiędzy partnerami negocjacyjnymi.

1.4. Konflikt w negocjacjach

Problematyka konfliktu jest szczególnie istotna w negocjacjach. Konflikt definiuje się jako „specyficzny rodzaj relacji", w którym występują co najmniej dwa podmioty, które wywierają na siebie wpływ, postrzegany przynajmniej przez jedną ze stron jako niekorzystny [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 37].

Sytuacje konfliktowe występują wtedy, gdy oczekiwania stron są niezgodne, gdy występuje sprzeczność interesów.

W każdym konflikcie występują [Salejko-Szyszczak, 2011, s. 138]:

- partnerzy (strony, podmioty) konfliktu – w przedsiębiorstwie najczęściej strony stanowią grupy osób;
- przedmiot konfliktu – są to zarówno rzeczy materialne, jak i relacje między stronami, poglądy stron; im jest on istotniejszy dla partnerów konfliktu, tym mniejsze są szanse na rezygnację którejś ze stron z osiągnięcia zamierzonego celu;
- źródła (przyczyny) konfliktu – mogą być wynikiem zarówno przesłanek psychologicznych, jak i społecznych;
- skutki konfliktu – mają one przypisywaną odmienną ocenę w zależności od wartości, jakie preferują uczestnicy.

Można wymienić trzy poziomy konfliktu [Cenker, 2011, s. 154]:

- Sprzeczka – dotyczy codziennych, pojedynczych nieporozumień.
- Starcie – występuje, gdy dochodzi do zaniku woli współpracy jak i utraty zaufania między negocjującymi. Charakterystycznymi cechami, które się wtedy pojawiają między stronami, są agresja i niezadowolenie.
- Kryzys – przyczyną jego wystąpienia jest decyzja o świadomym zakończeniu współpracy. Na tym poziomie mogą występować otwarte lub utajone akty agresji. Pomocni przy ich rozwiązaniu mogą być mediatorzy.

Można ponadto wyodrębnić cztery fazy każdego konfliktu (rys. 1.2):

Rysunek 1.2. Fazy konfliktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nęcki, 2000, s. 152].

Dwa pierwsze etapy są najłatwiejsze do kontroli, kolejne wymagają większych umiejętności. Przerwanie kontaktu w trakcie rozszerzania się konfliktu może się przyczynić do ustabilizowania relacji wrogości, a co za tym idzie, uniemożliwić przeprowadzenie korekty negatywnego nastawienia [Nęcki, 2000, s. 157]. Przyczyną konfliktu może być drobne nieporozumienie. Rzeczywistym powodem jego powstania mogą być sytuacje wcześniejsze. Jego wystąpienie może być oddalone w czasie, skumulowane, narastać i w najmniej przewidywanym momencie drobna sprawa, zdarzenie mogą się stać przyczyną jego wybuchu. Stanie się to pretekstem do wyrażenia rzeczywistych, głębszych przyczyn niezadowolenia i gniewu.

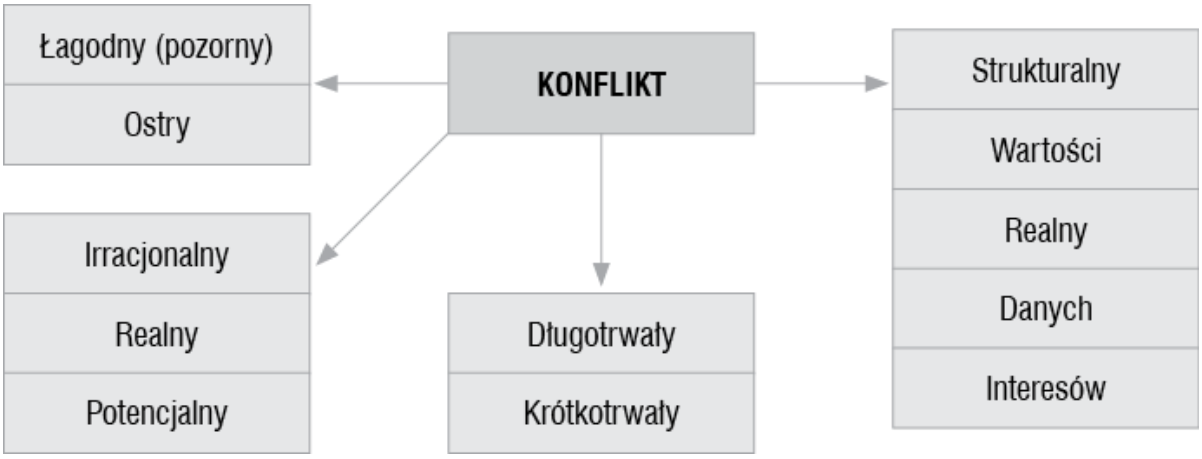
Można się spotkać z pewnymi uwarunkowaniami, które stają się często powodem powstania konfliktu [Cenker, 2011, s. 155; Nęcki, 2000, s. 153]. Są to:

- Wzajemna zależność – możliwość wpływania na odczucia drugiej strony, i na odwrót.
- Zależność asymetryczna – nierówny status stron, gdy jedna strona może mieć przewagę i wymuszać ustępstwa na swoją korzyść, a druga, nie mając podobnych możliwości, nie może odepchnąć nacisku. Jedyną szansą dla słabszej strony może być gotowość do zerwania rozmów, lub też poszukiwanie nowego kontrahenta.
- Istotne różnice perspektywy czasowej – powodem konfliktu jest chęć uzyskania korzyści w innych momentach. Jedna ze stron chce natychmiastowych efektów, druga dąży do rozłożenia tej korzyści w czasie.
- Zróżnicowanie wewnętrzne zespołu – przyczyną konfliktu może być odmienna, subiektywna ocena danej sytuacji, jak również nadmierne

dążenie do akceptacji pomysłów jednej ze stron. Sytuacja taka może wystąpić podczas negocjacji przedstawicieli różnych działów.

- Przeszkody w komunikacji – powodem konfliktu mogą być fizyczne bariery komunikacji, np. szumy w telefonie, problemy z pocztą mailową, hałas czy niezrozumiała terminologia. Powodem może być również brak znajomości zwyczajów, języka lub kultury podczas negocjacji międzynarodowych.
- Cechy osobowościowe – określone cechy osobowości mogą się przyczyniać do zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktu. Nadmierna pewność siebie, przesadne tendencje introwertyczne, nadmierne wycofywanie się, wysoki stopień agresywności, skłonności bojowe itp. nie sprzyjają kooperacji. Podstawą są podobieństwa. Ludzie lubią ludzi podobnych do siebie – dotyczy to wykształcenia, wykonywanego zawodu, doświadczenia, bowiem podobieństwo cech zwiększa prawdopodobieństwo nawiązania przyjaznych stosunków. Zbyt duża ilość różnic zmniejsza szansę na osiągnięcie porozumienia jak i na tolerancyjne zachowania wobec drugiej strony.

Ze względu na różne powody występowania konfliktów można kategoryzować je na kilka sposobów. Rysunek 1.3 pokazuje najczęstsze rodzaje konfliktów występujących w negocjacjach.



Rysunek 1.3. Rodzaje konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na korzyści wynikające z konfliktu możemy wyróżnić:

- konflikt ostry – korzyść jednej strony oznacza stratę drugiej strony,
- konflikt łagodny (pozorny) – mimo początkowych rozbieżności interesów obie strony odnoszą korzyści.

Ze względu na charakter konfliktu występują:

- konflikt irracjonalny – ma miejsce wtedy, gdy konflikt zachodzi z przyczyn fikcyjnych przesłanek, błędnie oceniana jest sytuacja jako niekorzystna dla jednej ze stron,
- konflikt racjonalny (realny) – występuje, gdy istnieją realne motywy sprzeczności interesów, z czego zdają sobie sprawę obie strony konfliktu,
- konflikt potencjalny – gdy występujące obiektywne sprzeczności nie są postrzegane przez żadną ze stron.

Ze względu na czas trwania konfliktu [Salejko-Szyszczak, 2011, s. 144] występują:

- konflikt krótkotrwały – powstaje w wyniku szybko dezaktualizujących się powodów, co zwykle prowadzi do szybkiego zakończenia konfliktu,
- konflikt długotrwały – przykładem mogą być konflikty ekonomiczne, polityczne czy klasowe.

Ze względu na przedmiot jak i możliwość podjęcia negocjacji wyróżniamy [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 156–157]:

- konflikt strukturalny – jest wynikiem struktury sytuacji w stronach konfliktu, np. zbyt dużo zadań, które należy wykonać, podczas gdy celem negocjacji może być zmniejszenie ilości zadań,
- konflikt interesów – występuje najczęściej wtedy, gdy potrzeby jednej strony są zaspokajane kosztem drugiej, stąd celem negocjacji staje się wyrównanie poziomów zaspokojenia potrzeb stron,
- konflikt wartości – najczęściej jest wynikiem przyjmowanych odmiennych systemów wartości przez strony konfliktu, który nie podlega negocjacjom ze względu na brak racjonalnych wartości

określających, np. w dyskusji o religii nt. która z religii jest bardziej wskazana od innej,

- konflikt relacji – wyrażone są one przez negatywny stosunek do drugiej strony, a towarzyszą mu negatywne emocje, niezrozumienie i stereotypowe podejście, nie podlegają negocjacjom,
- konflikt danych –- występuje w sytuacjach, gdy brak jest prawidłowych informacji, dane są sprzeczne bądź odmiennie interpretowane.

Niestety nie wszystkich konfliktów da się uniknąć. Również podejmowane próby stosowania techniki uniku mogą przynieść negatywne skutki. Jeżeli strony zdają sobie sprawę z istnienia problemu, powinny podjąć próbę znalezienia rozwiązania. Potrzeba niekiedy dłuższego czasu na negocjacje bądź zaangażowania osób trzecich.

Do sposobów rozwiązywania konfliktów można zaliczyć [Cenker, 2011, s. 158–159]:

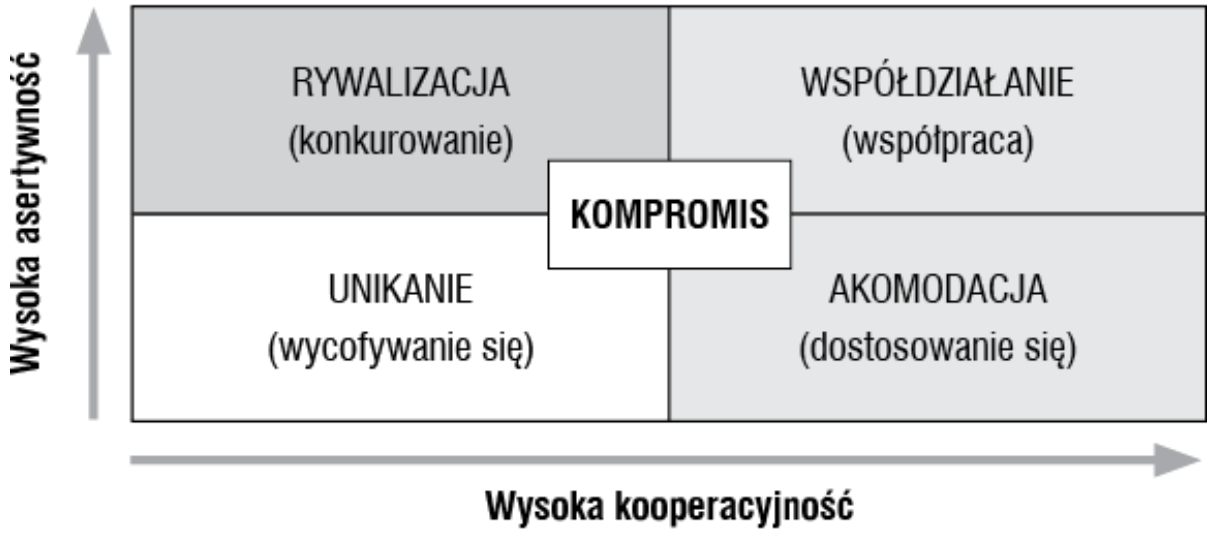
- szukanie wsparcia przez zwracanie się do autorytetów lub innych osób w celu budowy koalicji,
- zwrócenie się do trzeciej strony – arbitraż bądź droga prawna,
- odniesienie się do konfliktu jak do problemu do rozwiązania:
  - podjęcie negocjacji,
  - zastosowanie zasady „wygrana–wygrana”,
  - mediator bądź facylitator,
  - techniki twórczego myślenia,
  - wspólne analizowanie argumentów obu stron konfliktu.

W celu określenia, jaką postawę mogą przyjąć ludzie w określonych sytuacjach oraz jakie procedury działań należy w takim momencie podjąć, został stworzony test składający się z 30 pytań Thomasa – Kilmanna, który najlepiej opisuje postawę ludzi w danej sytuacji konfliktowej.

Autorzy modelu stylów rozwiązywania konfliktów oparli się na dwóch podstawowych cechach, takich jak asertywność i kooperacyjność [Dąbrowski, 1990, s. 86].

Wskazane na rysunku 1.4 pięć podstawowych strategii relacyjnych charakteryzują następujące reakcje [Mandal, 1992, s. 14].

- Reakcja współdziałania (współpracy) – wysoka asertywność i wysoka kooperacyjność. Strona negocjacyjna stwarza taką sytuację w celu realizacji własnego interesu.
- Reakcja rywalizacji (konkurowania) – wysoka asertywność i niska kooperacyjność. Strona konfliktu dominuje, stąd też rozstrzyga go na swoją korzyść.
- Reakcja akomodacyjna (dostosowywania się) – niska asertywność i wysoka kooperacyjność. Strona konfliktu dąży do współpracy, przyjmuje poglądy drugiego podmiotu, rekonstruuje własne przekonania.
- Reakcja unikania – niska asertywność i niska kooperacyjność. Strona konfliktu wycofuje się, staje się wobec niego obojętna.
- Reakcja kompromisowa – średnia asertywność i średnia kooperacyjność. Strona konfliktu może zrezygnować z części własnych korzyści, jednocześnie dąży do ich osiągnięcia.



Rysunek 1.4. Pięć sposobów podejścia do konfliktu – model stylów rozwiązywania konfliktów w ujęciu Thomasa – Kilmanna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dąbrowski, 1990, s. 86].

Jak pokazuje model Thomasa – Kilmanna asertywność jest również ważną cechą decydującą o zachowaniach stron podczas negocjacji. Stąd też w kolejnym punkcie zagadnienie to zostanie omówione szerzej.

1.5. Postawa asertywna w procesie negocjacji

Asertywność obok bierności (uległości) i agresywności jest jednym z trzech podstawowych sposobów zachowań człowieka wobec innych ludzi. Człowiek kształtuje swoją asertywność przez całe życie – w miarę zdobywania nowych doświadczeń i rozwijania wrodzonych predyspozycji.

W literaturze przedmiotu asertywność definiowana jest przez autorów następująco:

- Według definicji Kena i Kate Backów zawartej w „Assertiveness at Work" asertywność to [Armstrong, 1997, s. 33] „domaganie się swych praw w taki sposób, aby nie naruszać praw innych osób, wyrażanie własnych potrzeb, chęci, opinii, odczuć i przekonań w bezpośredni, szczery i stosowny sposób".
- Asertywność to również przeświadczenie, iż własne opinie, potrzeby jak i przekonania czy uczucia są tak samo istotne jak opinie, przekonania itd. innych osób [...]. Ponadto wyraża się w przyjmowaniu odpowiedzialności za dokonywane przez siebie wybory [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 56].
- Umiejętność, która pozwala na wyrażanie wobec innych własnych pozytywnych i negatywnych uczuć i opinii w sposób pozbawiony lęku, ale i pełen zrozumienia jak i szacunku dla tych osób. Jest to umiejętność nabyta [Kupisiewicz, Kupisiewicz, 2009].
- Zachowujemy się asertywnie, gdy potrafimy stanowczo, ale i odważnie, nie raniąc nikogo, egzekwować od innych to, co nam się również słusznie należy [Sobczak-Matysiak, 1997, s. 33].
- Asertywność to umiejętności o charakterze kompetencji osobistych, których celem jest m.in. „rozwój i obrona pozytywnego obrazu własnej osoby i samoakceptacja" [Oleksyn, 2001, s. 102].

- „Asertywność jest również spostrzegana jako narzędzie, dzięki któremu relacje z innymi stają się równorzędne” [Alberti, Emmons, 2010, s. 11].

We wskazanych definicjach możemy odnaleźć wspólne aspekty, które pokazują wartości tej umiejętności. Nie odnoszą się do powszechnego przekonania, iż asertywność to umiejętne powiedzenie „nie”, lecz pokazują, iż wyrażanie swoich opinii, przekonań, możliwość popełniania błędów, czy też znajomość swoich mocnych i słabych stron sprawiają, iż stajemy się bardziej pewni siebie, a co za tym idzie, asertywni.

Umiejętność bycia asertywnym opiera się na kilku podstawowych zasadach, wyrażonych m.in. poprzez zbiór 10 praw asertywności, które tworzą części składowe postawy asertywnej [Thomas, 2010, s. 227]:

- Masz prawo do istnienia.
- Masz prawo to manifestowania swoich potrzeb i oczekiwań.
- Masz prawo do tego, by traktowano cię z szacunkiem.
- Masz prawo do wyrażania wyznawanych przez siebie wartości, odczuć i poglądów.
- Masz prawo mówić „tak” lub „nie” w swoim własnym imieniu.
- Masz prawo do popełniania błędów.
- Masz prawo zmienić swój pogląd.
- Masz prawo powiedzieć, że czegoś nie rozumiesz.
- Masz prawo odmówić brania odpowiedzialności za problemy innych ludzi.
- Masz prawo do zajmowania się innymi niezależnie od ich pozwolenia.

Niekiedy ludzie potrafią być asertywni w sytuacjach zawodowych, w stosunku do osób sobie znanych, a inaczej zachowują się, gdy prowadzą rozmowy z osobami obcymi czy z przełożonymi.

Można wskazać sytuacje, które najczęściej dotyczą przyjmowania postaw asertywnych:

- Obrona swoich praw w sytuacjach społecznych.

- Obrona swoich praw w kontaktach osobistych.
- Inicjatywa i kontakty towarzyskie.
- Oceny – wyrażanie i przyjmowanie krytyki oraz pochwał.
- Wyrażanie próśb i potrzeb.
- Wyrażanie uczuć.
- Wyrażanie opinii.
- Występy publiczne.
- Wkraczanie na cudze terytorium.

Obecnie za pomocą testów diagnostycznych istnieje możliwość zbadania obszarów asertywności, nad którymi należy pracować. Sama idea treningu postawy asertywnej powstała w latach 50. XX wieku. Pionierami byli dwaj amerykańscy behawioryści, Andrew Salter, który skupiał się na przezwyciężaniu zahamowań osobowościowych, które opisał w swojej książce „Conditioned Reflex Therapy" (1949), oraz Joseph Wolpe, badający aspekty sytuacji interpersonalnych w zakresie postaw asertywnych („Psychotherapy by reciprocal inhibition", Stanford, 1958).

Lata 70. i 80. XX wieku rozwinęły zainteresowanie grupowymi treningami asertywności, które stały się bardzo popularną formą kursów i szkoleń po dzień dzisiejszy [Stolarczyk, 2012, s. 103].

Jednym z istotnych zagadnień związanych z asertywnością jest umiejętność odmawiania, radzenia sobie z krytyką lub jej wyrażania. Zdarzają się sytuacje, w których wykonujemy pewne rzeczy wbrew sobie. Powodem jest często niska samoocena, obawa przed odrzuceniem, strach przed reakcją drugiej strony, obawa przed zranieniem kogoś, poczucie winy czy litości/ żalu.

Można wskazać pewną uproszczoną procedurę odmawiania, która składa się z następujących etapów [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 58]:

- Wypowiedzenie stanowczego „nie" (nie zrobię, nie zostanę, nie pożyczę, nie przyjdę itp.). Nie stosujemy: nie mogę i nie chcę.

  Nie mogę – wtedy często kłamiemy. Tak też prowokujemy osobę do szukania argumentów, które udowadniają nam, że jesteśmy w stanie obejść trudności.

Nie chcę – informacja o preferencjach, nie o decyzji.

- Wskazanie przyczyny odmowy, bez tłumaczenia się w sposób przesadny ani kłamania, odnosząc się do danej sytuacji, nie do osoby.
- Danie do zrozumienia, że temat jest zamknięty.
- Złagodzenie rozmowy (zmiękczanie), podkreślając sympatię lub szacunek do drugiej osoby. Stosuje się np. takie wyrażenia jak: „przykro mi", „zależy mi na tobie, ale nie…". Gdy nie wiemy, co odpowiedzieć, można wskazać, iż potrzebujemy czasu na zastanowienie, jak również możemy poprosić o dodatkowe informacje przed ostateczną decyzją.

Jedną z technik radzenia sobie z krytyką wyrażoną przez postawę asertywną jest zasłona z mgły, „polega na bezdyskusyjnym akceptowaniu uwag krytycznych, zarzutów i uwag deprecjonujących". Tego typu zachowanie bez żadnej reakcji z naszej strony (poza potakiwaniem) to informacja dla rozmówcy, że jego uwagi nie robią na nas wrażenia. To zachowanie powinno sprawić, iż ostatecznie zaprzestanie on swoich manipulacji i prowadzenia rozmów, które wymagają informacji zwrotnych [Chełpa, Witkowski, 2015, s. 183].

Krytyka może zawierać część informacji prawdziwych, ale wyrażona jest w sposób przesadny. Przykład: Sytuacja – „Spóźniłem się rano do pracy". Reakcja osoby **–** „Zawsze się spóźniasz… Nie myślisz o niczym innym tylko o sobie. Oczekujesz, że zrobimy za ciebie robotę…". Twoja reakcja – „Dziś rano się spóźniłem/am, ale to nieprawda, że robię to ciągle. Wcześniej zawsze przychodziłem/łam punktualnie".

W sytuacji gdy to my potrafimy przekazać konstruktywnie informacje, z czego nie jesteśmy zadowoleni, czy też jakie mamy potrzeby i oczekiwania, możemy doprowadzić do zmiany postępowania drugiej strony. Warto jednak pamiętać o pewnych zasadach wyrażania krytyki:

- uświadomienie sobie celu krytykowania (cel nadrzędny to zmiana postępowania drugiej strony),
- stosowanie konstruktywnej krytyki (celem jest poprawa sytuacji przez uświadomienie drugiej stronie, co może zrobić, by było lepiej),
- odnoszenie krytyki do konkretnego zachowania, nie do cech osób,

- wybór miejsca rozmowy (najbardziej wskazane na osobności, bez zbędnych świadków),
- zakończenie rozmowy pozytywnym akcentem, wyrażającym chęć utrzymania dalszych dobrych relacji.

Istnieją również szczególne techniki asertywne, które umożliwiają przeciwstawianie się manipulacjom ze strony innych. Należą do nich m.in.:

- zacięta (zdarta) płyta,
- chwila na oddech,
- przesunięcie uwagi z treści na proces,
- odkładanie na później.

Te szczególne strategie asertywne są nazywane także technikami „ostatniej szansy", ponieważ powinno się je stosować dopiero wtedy, gdy wszystkie inne zachowania asertywne okażą się nieskuteczne.

Zdarta płyta – warto ją zastosować, gdy chcemy powiedzieć „nie" lub zamknąć sprawę z osobą, która nie przyjmuje tego, co do niej mówimy. Technika ta polega na tym, że powtarzamy bez przerwy dane sformułowania związane z istotą konfliktu, nie zwracając uwagi na kolejne argumenty strony. Istotne jest utrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego oraz jednostajnej intonacji głosu [Chełpa, Witkowski, 2015, s. 182]. Technika ta składa się z pięciu kroków [Inglot-Kulas, 2014, s. 129]: (1) sprecyzowanie w myślach, czego dokładnie chcemy lub czego sobie nie życzymy; (2) sformułowanie krótkich, precyzyjnych, łatwych do zrozumienia stwierdzeń dotyczących naszych potrzeb; (3) wsparcie stwierdzenia mową ciała – komunikacja niewerbalna; (4) spokojne i stanowcze powtarzanie stwierdzenia tyle razy, ile będzie to konieczne; nie należy zmieniać treści komunikatu „zaciętej płyty"; (5) można wyrazić zrozumienie dla uczuć czy potrzeb rozmówcy, a następnie wrócić do treści „zaciętej płyty".

Chwila na oddech – dajemy sobie czas na odpowiedzi. Dzięki niej możemy się upewnić, że dobrze zrozumieliśmy drugą osobę, mamy wtedy czas na przeanalizowanie informacji, możemy się skupić na swoich myślach, uczuciach, czego chcemy w danej sytuacji, a także świadomie wpływać na

sytuację, zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia swojego celu [Inglot-Kulas, 2014, s. 129].

Przesunięcie uwagi z treści na proces – wymaga ujawnienia tego, co czujemy lub myślimy w danej sytuacji. Należy wypowiedzieć komentarz na temat tego, co się dzieje między rozmówcami w sposób bez emocji, naturalny, tak by dana uwaga nie została odebrana jako atak [Inglot-Kulas, 2014, s. 129].

Odkładanie na później – technika ta jest dobra w momencie, gdy dyskusja utknęła w martwym punkcie, interakcja jest zbyt bierna lub nadmiernie agresywna, albo potrzebujemy czasu na przemyślenie naszej decyzji. Istotne jest, aby nie nadużywać tej techniki w celu uniknięcia trudnych sytuacji [Inglot-Kulas, 2014, s. 129].

Istotnym zagadnieniem w zakresie asertywności jest umiejętność przekazywania informacji zwrotnej o dyskomforcie, jaki odczuwamy podczas działań innych osób nakłaniających nas, czy też żądających od nas czegoś. Technika ta nazywana jest asertywnym stawianiem granic [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 61].

W takiej sytuacji warto przyjąć następujący sposób postępowania, składający się z kilku etapów [Cenker, 2011, s. 164]:

- prośba – otwarte wyrażenie potrzeby,
- udzielenie informacji zwrotnej – w sytuacji gdy nieświadome zachowanie oponenta denerwuje nas,
- żądanie, sprzeciw – stosujemy, gdy pierwsza prośba nie zostanie uwzględniona przez oponenta: „Nie życzę sobie, by Państwo rozmawiali podczas wykładu. Domagam się, by Państwo to uszanowali”,
- zapowiedź sankcji – warunkiem zastosowania jest gotowość ich spełnienia: „Jeśli Państwo nie przestaną rozmawiać, przerwę wykład”,
- wykonanie sankcji – gdy wcześniejsze metody nie zadziałały, nie przyniosły rezultatu (w stosunku do wskazanych przykładów – przerwanie wykładu); wykonanie sankcji przynosi straty, jednak mniejsze niż koszty psychiczne czy związane z poczuciem

zdominowania.

W treningu asertywności istotne jest umiejętne różnicowanie zachowań ludzi. Trudno cały czas przyjmować postawę asertywną, nie jest to nawet wskazane. Niektóre sytuacje, np. zagrażające naszemu życiu czy wartościom, wymagają od nas pokory lub niekiedy zachowań agresywnych. Warto jednak trenować swoją asertywność i odnosić się do niej w sytuacjach negocjacyjnych, gdyż możemy dzięki temu dużo zyskać w oczach drugiej strony.

2. Fazy procesu negocjacji

Leszek Gracz

2.1. Proces negocjacji i jego fazy

Negocjacje należy traktować nie jako jednorazowe wydarzenie, ale jako proces, a więc zbiór czynności wzajemnie ze sobą powiązanych, których wykonanie jest niezbędne do uzyskania określonego rezultatu. Proces negocjacji można zdefiniować jako zespół powiązanych ze sobą działań, które wspólnie zapewniają osiągnięcie celu negocjacyjnego.

Działania podejmowane w trakcie procesu negocjacyjnego można podzielić na pewne etapy, fazy, które są dość typowe dla klasycznych negocjacji. W tym ujęciu przyjmuje się definicję fazy procesu negocjacji jako etapu, który występuje w większości sytuacji negocjacyjnych oraz ma pewne charakterystyczne cechy odróżniające go od pozostałych etapów. Ujęcie procesowe oznacza, że do wystąpienia kolejnych faz konieczne jest zaistnienie poprzednich (choć, w zależności od konkretnej sytuacji, mogą być one bardziej rozbudowane lub występować jedynie w formie szczątkowej).

W literaturze wymieniane są różne ilości faz procesu negocjacji. Najogólniej ujmując, proces negocjacji dzieli się na fazę wstępną i negocjacje właściwe [Szapiro, 1993, s. 87]. Krótki podział etapów procesu negocjacji (fazy negocjowania kontraktu) może zostać sprowadzony do trzech etapów [Salacuse, 1994, s. 41]:

Etap 1. Negocjacje wstępne:

1.1. Diagnoza.

1.2. Zbieranie informacji.

1.3. Decyzja o podjęciu negocjacji.

1.4. Agenda negocjacji.

Etap 2. Uzgadnianie ogólnej formuły:

2.1. Określenie interesów.

2.2. Propozycje i kontrpropozycje.

2.3. Konstruktywne możliwości rozwiązań.

2.4. Formuła kontraktu.

2.5. List intencyjny.

Etap 3. Ustalanie szczegółów:

3.1. Badanie konsekwencji wynikających z przyjętej formuły kontraktu.

3.2. Analiza techniczna.

3.3. Rozważanie realizacji.

3.4. Dokumentacja uzgodnień.

3.5. Sporządzanie kontraktu.

Często spotykane w literaturze są podziały obejmujące cztery etapy procesu negocjacyjnego. Takie podejście prezentuje Z. Nęcki, który wymienia cztery fazy negocjacji [Nęcki, 2000, s. 184]:

1. Przygotowanie do negocjacji.
2. Otwarcie rozmów.
3. Przedstawienie propozycji.
4. Kontrakt końcowy.

Również J. Kamiński przedstawia cztery etapy procesu negocjacji [Kamiński, 2006, s. 35]:

1. Negocjacje wstępne.
2. Przygotowanie do negocjacji zasadniczych.
3. Negocjacje zasadnicze (rokowania – obejmujące etap wstępny, rozpoznanie rozbieżności i poszukiwanie porozumienia).
4. Zakończenie negocjacji (zawarcie porozumienia albo przerwanie negocjacji).

Faza wstępna, przygotowawcza, jako istotna podstawa procesu negocjacji, bywa również dzielona bardziej szczegółowo, np. P. Mamet opisuje negocjacje jako cykl składający się z następujących pięciu faz [Mamet, 2004, s. 37]:

Faza 0: Artykulacja (zaistnienie) sporu.

Faza I: Organizowanie akcji negocjacyjnej.

Faza II: Przygotowanie spotkania negocjacyjnego.

Faza III: Negocjowanie.

Faza IV: Dochodzenie do zgody.

Faza V: Zawarcie umowy.

A. Fowler stwierdza, że aby negocjacje były skuteczne, powinny być prowadzone według sześciostopniowego schematu [Fowler, 2001, s. 20]:

1. Strony zaczynają od uzgodnienia, w jakiej sprawie będą negocjować.
2. Każda ze stron przedstawia cel, który zamierza osiągnąć, lub też strona zgłaszająca roszczenie przedstawia swoje racje, druga zaś daje wstępną odpowiedź – obie określają pozycje wyjściowe.
3. Następuje faza otwartej dyskusji, w której pozycje wyjściowe obu stron są poddane otwartej krytyce.
4. Strony przechodzą do formułowania wstępnych propozycji ewentualnych rozwiązań.
5. Strony zgłaszają formalne propozycje rozwiązań, które są następnie dyskutowane i ewentualnie modyfikowane.
6. Zawiera się ostateczne porozumienie.

Sześcioetapowy proces negocjacji prezentuje również L. Zbiegień-Maciąg, która w następujący sposób przedstawia fazy negocjacji [Zbiegień-Maciąg, 2006, s. 5]:

Faza 0: Artykulacja (zaistnienie) sporu.

Faza I: Organizowanie akcji negocjacyjnej.

Faza II: Przygotowanie spotkania negocjacyjnego.

Faza III: Negocjowanie.

Faza IV: Dochodzenie do zgody.

Faza V: Zawarcie umowy.

Według J. Waszkiewicza proces negocjacji można podzielić na siedem faz [Waszkiewicz, 1997, s. 89–94]:

1. Diagnozowanie sytuacji (rozpoczyna się wtedy, gdy do naszej świadomości dociera problem, przed którym stajemy).
2. Faza wypróbowywania różnych strategii działania (zanim dojdziemy do wniosku, że najlepszym wyjściem będą negocjacje).
3. Faza przygotowania negocjacji („negocjacje przegrywa się bowiem przy stole rozmów, ale wygrywa się je w toku starannych przygotowań").
4. Prenegocjacje.
5. Faza negocjowania (wymaga dojrzałości do negocjowania).
6. Porozumienie.
7. Postnegocjacje (analiza całego procesu).

Najbardziej rozbudowane podejście do procesu negocjacji podaje osiem etapów. Taki pogląd wyraża m.in. G. Krzyminiewska [2009, s. 46], wymieniając następujące fazy negocjacji:

1. Faza kontaktu – to stwierdzenie bądź potwierdzenie faktu, że negocjacje się odbędą.
2. Przygotowanie i planowanie (nie należy wdawać się w negocjacje, jeśli brakuje czasu na fazę drugą).
3. Faza zapoznawcza (nie należy lekceważyć znaczenia fazy zapoznawczej). Przed rozpoczęciem negocjacji warto trochę lepiej się poznać, porozmawiać o sprawach błahych i wzajemnie zdobyć zaufanie, aby móc pomyślnie kontynuować rozmowy.
4. Faza wstępna – to początek właściwych negocjacji. Powinno się rozpocząć ją od krótkiego przypomnienia celu spotkania. W przeciwnym razie może się zdarzyć, że dopiero po wielu godzinach rozmów każda ze stron zorientuje się, że negocjuje w innej sprawie.
5. Faza argumentacji, w której każda ze stron przedstawia argumenty

popierające jej stanowisko.

6. Faza kompromisu – obie strony godzą się na ustępstwa w określonych kwestiach, aby w ten sposób wspólnie wypracować porozumienie.
7. Faza zawarcia porozumienia, której celem jest potwierdzenie wspólnych ustaleń.
8. Faza realizacji. Dobry negocjator wie, że negocjacje nie kończą się wtedy, kiedy strony opuszczają pomieszczenie, w którym prowadziły rozmowy. Faza realizacji – to także część procesu negocjacyjnego.

We wszystkich przedstawionych podziałach procesu negocjacyjnego można zauważyć pewne cechy wspólne, które syntetycznie przedstawiono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Etapy procesu negocjacji

Nazwa etapu	Cechy charakterystyczne
1. Przygotowanie	Zaistniała sytuacja negocjacyjna Podjęto decyzję o przystąpieniu do negocjacji Rozpoczęto działania przygotowawcze
2. Otwarcie negocjacji	Następuje bezpośredni kontakt między stronami Ustalana jest relacja między stronami Strony przedstawiają swoje stanowiska
3. Negocjacje właściwe	Poszukiwanie i odkrywanie potrzeb; eksploracja Argumentacja; techniki negocjacyjne; targowanie się
4. Zamknięcie i sytuacja ponegocjacyjna	Finalizacja, zawarcie kontraktu Zapewnienie trwałości ustaleń Ewentualne renegocjowanie

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony w tabeli 2.1 układ czterech etapów procesu negocjacji:

- przygotowanie,
- otwarcie negocjacji,
- negocjacje właściwe,

- zamknięcie i sytuacja ponegocjacyjna,

stanowi odniesienie do dalszych punktów niniejszego rozdziału.

2.2. Faza przygotowania do negocjacji

Istnieje wiele sytuacji życiowych, do których niezbędne jest przygotowanie. Należą do nich także negocjacje. Uzyskanie pomyślnych rezultatów wymaga intensywnego, długo- i krótkofalowego przygotowania, a także treningu [Nierenberg 1997, s. 16]. Należy podkreślić kluczowe znaczenie etapu przygotowania, bowiem negocjacje to przede wszystkim dobre przygotowanie. Od niego przede wszystkim zależy sukces [Wachowiak, 2001, s. 35]. Nic łatwiejszego, niż przyjąć, że wszystko się jakoś potoczy, tymczasem niepodważalną prawdą jest, że niepowodzenie w przygotowaniu to przygotowanie niepowodzenia [Nęcki, 2000, s. 185].

Całość działań związanych z przygotowaniem powinna zostać zakończona przed rozpoczęciem negocjacji właściwych. Podczas przygotowania należy rozważyć możliwe scenariusze i przygotować się na różne ewentualności. Pierwszym krokiem w planowaniu negocjacji jest zdefiniowanie kwestii, które mają być przedmiotem rozmów. Zaczyna się z reguły od analizy ogólnej sytuacji – negocjacje przeważnie obejmują jedną zasadniczą kwestię lub dwie (na przykład cenę czy stawkę) i kilka spraw drugorzędnych [Lewicki, 2005, s. 70]. By dobrze zaplanować negocjacje, należy uwzględnić trzy elementy: własne oczekiwania, oczekiwania strony przeciwnej oraz kontekst (sytuacja). Istotny jest każdy z nich. Co więcej, wszystkie trzy oddziałują na siebie wzajemnie, co czyni negocjacje dość skomplikowanym i dynamicznym procesem [Lewicki, 1997, s. 41].

Do typowych czynności związanych z przygotowaniem do negocjacji można zaliczyć:

1. Ustalenie istoty sytuacji spornej (dlaczego rozpoczynamy negocjacje i czego one w gruncie rzeczy dotyczą).
2. Ustalenie celów i ich hierarchii.
3. Zdefiniowanie BATNA.

4. Określenie stylu negocjacji – zarówno własnego, jak i przewidywanie stylu drugiej strony; przygotowanie scenariuszy rozmów.
5. Określenie osób negocjujących.
6. Ustalenie czasu, miejsca i pozostałych wymogów formalnych.

Ad 1. Ustalenie istoty sytuacji spornej.

Pierwszym krokiem w przygotowaniu jest wiedza o tym, co naprawdę chce się osiągnąć. Może się to wydawać oczywiste, ale zdarza się, że wielu negocjatorów nie rozumie swych głębszych potrzeb, nie mówiąc już o celach negocjacji[1]. Często bardzo pomocne w takiej sytuacji jest rozróżnianie pozycji i zainteresowań, ponieważ może to zapewnić znacznie większą elastyczność. Zbierając informacje przed rozpoczęciem negocjacji:

- dowiedz się, jak najwięcej o partnerach,
- oddziel informacje od sądów, ocen i uprzedzeń,
- nie przenoś i nie podzielaj uprzedzeń swoich rozmówców,
- skup się na samym zadaniu, powstrzymaj się od oceny – myślenia, że druga strona jest taka czy inna. To utrudnia, a czasem uniemożliwia porozumienie.

Ad 2. Ustalenie celów i ich hierarchii.

Należy poznać swoje priorytety. Dobry negocjator rozróżnia swoje potrzeby, pragnienia i to, co po prostu lubi. Ustalając cele negocjacyjne i priorytety, pomocne jest zrozumienie, czego się naprawdę potrzebuje, i wiedza o tym, co się jest gotowy oddać. Trzeba dowiedzieć się, co jest ważniejsze, a co mniej ważne dla siebie samego. Typowe obszary do rozważenia przed negocjacjami to:

- Pieniądze i czas. Typowe pytania, jakie można sobie zadać to:
  - Jak ważne są dla mnie pieniądza i czas?
  - Czy jestem ograniczony czasowo, czy mogę sobie pozwolić, by negocjacje trwały przez jakiś czas?
  - Jak bardzo istotnym czynnikiem są pieniądze?
  - Na ile mogę sobie pozwolić?
- Relacje z drugą osobą

- Na ile są ważne, a zatem czy należy zastosować podejście konkurencyjne, czy też oparte na współpracy (lub jakieś inne równoważne podejście w zależności od sytuacji).

Podczas ustalania celów w negocjacjach kompleksowych warto skorzystać z metod ustalania priorytetów. Można na przykład stworzyć listę wszystkich zagadnień do negocjacji, a następnie przyporządkować je do jednej z czterech kategorii: kluczowe, istotne, przydatne, mniej istotne. Podczas planowania i hierarchizacji celów dobrze jest trzymać się ogólnej zasady: im więcej ma się elastyczności, tym większa szansa na osiągnięcie satysfakcjonującego wyniku.

Ad 3. Zdefiniowanie BATNA.

BATNA to skrót od angielskiego terminu *Best Alternative to a Negotiated Agreement*, czyli najlepsza opcja dla negocjowanego porozumienia. Nikt nie jest w stanie podejmować inteligentnych decyzji dotyczących ustaleń, jeśli nie rozumie w pełni swej BATNA. Starannie przygotowana BATNA jest bardzo użytecznym narzędziem pozwalającym na porównywanie różnych ofert drugiej strony i odrzucanie tych, które są w stosunku do niej znacznie zaniżone. Znajomość możliwości pozwala nam spokojniej negocjować i przerwać rozmowy, jeśli docieramy do wyznaczonej granicy. Dzięki tej wiedzy mamy jaśniejszy obraz przebiegu negocjacji, możemy łatwiej nad nimi panować i jesteśmy mniej podatni na presję drugiej strony. Ponadto sama świadomość posiadania innych rozwiązań wpływa na negocjatora korzystnie. Według R. Fishera i W. Ury im lepsza BATNA, tym większa siła negocjującego. W rzeczywistości relatywna siła stron zależy przede wszystkim od tego, na ile atrakcyjne jest dla każdej z nich nieosiągnięcie porozumienia [Fisher, Ury, 2009, s. 102].

Przygotowując BATNA, należy wziąć pod uwagę [2]:

- Koszt – odniesienie kosztów wyrażonych w pieniądzu oraz pozostałych kosztów do najlepszej posiadanej opcji. Szacowanie kosztów może pociągać za sobą analizy zarówno krótkoterminowe, jak i długoterminowe. Sprowadza się jednak do ustalenia, która z opcji jest najbardziej korzystna ekonomicznie.
- Wykonalność – określenie, która opcja jest najbardziej realistyczna,

która z nich może zostać realistycznie zastosowana w zakładanych warunkach.

- Wpływ – określenie, które z opcji będą miały najbardziej bezpośredni, pozytywny wpływ na bieżący stan rzeczy.
- Konsekwencje – jakie będą długofalowe skutki przyjętych rozwiązań?

Ad 4. Określenie stylu negocjacji.

Przedstawione w rozdziale pierwszym style negocjacji należy zaadaptować do konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Powinno się wziąć pod uwagę zarówno bieżące uwarunkowania, jak i własne cechy charakteru. Świadomy wybór stylu negocjacji prowadzi z kolei do zakreślenia scenariuszy negocjacyjnych. Nie jest ich celem (oraz nie jest to możliwe) pełne określenie czy przewidzenie wszystkich kroków, które zostaną w negocjacjach podjęte, ale uważa się, że im lepsze przygotowanie, tym większa szansa na sukces. Scenariusze brane pod uwagę powinny zawierać przede wszystkim informacje dotyczące propozycji oferty wyjściowej, punktu oporu (minimalne warunki powodzenia), pułapu maksymalnego (co się da osiągnąć). W scenariuszu warto uwzględnić słabe i silne cechy każdej ze stron, jak również koszty i zyski stron w przypadku realizacji poszczególnych wariantów.

Ad 5. Określenie osób negocjujących.

Negocjacje są czynnością ludzką, komunikacją między ludźmi. Jednym z kluczowych aspektów jest więc dobór osób, które będą uczestniczyć w negocjacjach. Najogólniej rzecz ujmując, można wyróżnić negocjacje indywidualne (gdy po jednej ze stron występuje tylko jedna osoba) oraz negocjacje zespołowe (gdy po jednej ze stron występują dwie lub więcej osób). Każda z tych sytuacji ma swoje pozytywne strony oraz wady, co przedstawiono w tabelach 2.2 oraz 2.3.

Wyrażone w tabelach 2.2 i 2.3 wady i zalety negocjacji indywidualnych i zbiorowych są symetryczne – to co jest wadą w negocjacjach indywidualnych, może być zaletą w negocjacjach zbiorowych, i odwrotnie.

Tabela 2.2. Zalety negocjacji indywidualnych w stosunku do negocjacji zespołowych

Negocjacje indywidualne	Negocjacje zespołowe
Zalety	**Wady**
Strona przeciwna nie może zadawać pytań słabszym członkom zespołu	Strona przeciwna może zadawać pytania słabszym członkom zespołu
Strona przeciwna nie może doprowadzić do nieporozumień w zespole	Strona przeciwna może doprowadzić do nieporozumień w zespole
Cała odpowiedzialność spoczywa na jednej osobie	Odpowiedzialność jest rozproszona
Niemożliwe jest osłabienie ustalonej pozycji z powodu różnicy zdań między członkami wewnątrz zespołu	Możliwe jest osłabienie ustalonej pozycji z powodu różnicy zdań między członkami wewnątrz zespołu
Możliwość podejmowania natychmiastowych decyzji i czynienie bądź zyskanie ustępstw	Utrudnione jest podejmowanie natychmiastowych decyzji i czynienie bądź zyskanie ustępstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nierenberg, 1997, s. 78].

Tabela 2.3. Wady negocjacji indywidualnych w stosunku do negocjacji zespołowych

Negocjacje indywidualne	Negocjacje zespołowe
Wady	**Zalety**
W negocjacjach może brakować interdyscyplinarności (jedna osoba nie może być specjalistą z wielu dziedzin)	W negocjacjach biorą udział ludzie z różnym przygotowaniem i wiedzą
Trudniej jest wyrażać sprzeciw w stosunku do oponenta	Można wystąpić przed oponentem z szerokim sprzeciwem
Zwlekanie z podjęciem decyzji jest utrudnione	Można zwlekać z podjęciem decyzji („muszę się skonsultować z partnerem/z zespołem")
Brak komfortu psychicznego związanego z uczestnictwem w grupie	Komfort psychiczny związany z uczestnictwem w grupie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nierenberg, 1997, s. 78].

Przy doborze zespołu w negocjacjach zbiorowych powinno się uwzględnić [Nęcki, 2000, s. 191]:

- zdolności negocjacyjne i przymioty osobowości,
- znajomość specjalistycznych zagadnień związanych z przedmiotem,
- zdolność współdziałania z zespołem, ograniczony indywidualizm,
- przewidywane role do spełnienia w trakcie negocjacji.

Kwestie umiejętności negocjacyjnych w kontekście doboru zespołu odpowiedzialnego za ich prowadzenie rozważa także P.J. Dąbrowski, wskazując w szczególności na następujące wymagania stawiane kierownikowi zespołu negocjacyjnego [Dąbrowski, 1990, s. 63]:

- merytoryczne – orientacja w całości problemu,
- intelektualne – zdolność do precyzyjnego i elastycznego myślenia w warunkach znacznego napięcia, a przede wszystkim umiejętność dochodzenia do rozmów satysfakcjonujących wszystkich zainteresowanych,
- emocjonalne – zdolność zachowania spokoju, taktu, pogody ducha, przy czym nie mniej istotne jest nastawienie na poszukiwanie płaszczyzny porozumienia z drugą stroną i umiejętność budowania obustronnego zaufania,
- specjalistyczne – umiejętność prowadzenia negocjacji.

Ad 6. Ustalenie czasu, miejsca i pozostałych wymogów formalnych.

Czas negocjacji jest ważnym elementem procesu negocjacyjnego. Zdaniem Nęckiego presja czasu może mieć istotny wpływ na jego przebieg. Wyróżnia on pod względem czasu negocjacje prowadzone [Nęcki, 2000, s. 28]:

- przy niewielkim nacisku czasu,
- przy presji czasowej na jedną ze stron,
- przy presji czasowej na obie strony.

Równie istotny jest wybór miejsca spotkania. Zasadniczo spotkanie może się odbywać u strony przeciwnej, w siedzibie negocjatora lub na

neutralnym gruncie. P. Casse przedstawia następujące zalety każdego z tych rozwiązań [Casse, 1996, s. 145]:

1. Zalety negocjacji prowadzonych w siedzibie negocjatora:

- komfort psychiczny,
- przewaga psychologiczna,
- strona przeciwna nie może przedwcześnie zamknąć negocjacji i wyjść (mogłaby to zrobić u siebie),
- oszczędność czasu i pieniędzy na podróż,
- pełny dostęp do danych, informacji i innej pomocy.

2. Zalety negocjacji prowadzonych w siedzibie strony przeciwnej:

- całkowita koncentracja na negocjacjach,
- można się powstrzymać od udzielania pewnych informacji, twierdząc, że nie można ich zdobyć w tej chwili,
- odpadają nam obowiązki gospodarza.

Z kolei negocjacje na gruncie neutralnym łączą pewne zalety obu powyższych rozwiązań, ale mają też wady (przede wszystkim konieczność organizacji i podróży do miejsca negocjacji).

Dużą wagę należy również przyłożyć do organizacji pomieszczenia, w którym będą się odbywały negocjacje. Kwestie do rozpatrzenia [Casse, 1996, s. 161]:

- duże pomieszczenie,
- wygodne siedzenia,
- sprawna wentylacja,
- środki prezentacji wizualnej,
- napoje orzeźwiające.

2.3. Faza otwarcia negocjacji

Otwarcie negocjacji to rozpoczęcie rozmów, które jest początkiem spotkania ludzi, a także momentem podania pierwszych ofert tworzących wyjściowe warunki przyszłego kontraktu [Nęcki, 2000, s. 186]. Otwarcie negocjacji to głównie rozmowa wstępna. W trakcie tego etapu ustalana jest relacja z drugą stroną. Celem tego etapu jest wzajemna prezentacja stanowisk lub ofert oraz możliwie dokładne zrozumienie interesów partnera (przeciwnika). W trakcie tego etapu ma miejsce [Borkowski, 2000, s. 61]:

- wzajemne poznanie się negocjatorów,
- tworzenie ogólnej atmosfery, w jakiej będą odbywały się dalsze rozmowy,
- wstępna prezentacja stanowisk każdej ze stron,
- wzajemne ustalenie pełnomocnictw do prowadzenia negocjacji oraz zakresu podejmowanych decyzji.

Na tym etapie bardzo ważny jest bezpośredni kontakt negocjatorów, sposób prezentacji własnych stanowisk i umiejętność słuchania drugiej strony. Celem tego etapu jest możliwie dokładne zrozumienie interesów partnera, poznanie jego intencji.

Podczas otwarcia negocjacji można wyróżnić podstawowe kategorie sytuacji negocjacyjnej. Są to:

- Oferta otwarcia – każda ze stron negocjacji określa ofertę, którą rozpoczyna negocjacje (dla sprzedającego mieści się powyżej jego oferty progowej, natomiast dla kupującego – poniżej jego oferty progowej).
- Oferta progowa – skrajna możliwa do zaakceptowania oferta każdej ze stron (dla sprzedającego to najniższa z możliwych ofert do zaakceptowania, dla kupującego to najwyższa z możliwych do przyjęcia propozycji).
- Przedział negocjacyjny – to luka między ofertami otwarcia negocjujących stron.
- Nadwyżka targującego (negocjacyjna) – to wartość mieszcząca się między własną ofertą progową a ofertą wynegocjowaną (mieści się ona zawsze między ofertami progowymi stron).

Wskazane jest rozpoczynać negocjacje od wymiany informacji na temat interesów i priorytetów. Nie określaj swego stanowiska przedwcześnie przez prezentację swojej propozycji, rozwiązania lub wyboru. Należy rozróżnić taktykę stanowiska sztywnego i dopuszczającego dyskusję [Kamiński, 2003, s. 27].

Według Nęckiego zadaniem, które stoi przed negocjatorem w fazie otwarcia, jest eksploracja, czyli przeprowadzenie wywiadu na temat głównych elementów sytuacji [Nęcki, 2000, s. 193]:

- Czy przedstawiciele drugiej strony mają wystarczająco dużo kompetencji do podejmowania końcowych decyzji?
- Czy została przygotowana właściwa strategia negocjacyjna?
- Czy trafnie zostały przewidziane aspiracje i intencje drugiej strony? Jakie są jej potrzeby? Jakich oczekuje korzyści?

Jak widać, faza otwarcia pozwala zweryfikować przygotowanie do negocjacji. Faza otwarcia często stanowi również ten moment, gdy negocjatorzy po raz pierwszy spotykają się osobiście. Oznacza to, że zostaną poddani efektowi pierwszego wrażenia.

Pierwszych kilka chwil negocjacji ma bardzo często silny wpływ na cały ich przebieg. Druga strona wyczuwa nasze nastawienie, czy jesteśmy skłonni do znalezienia rozwiązania zadowalającego obie strony, czy będziemy nieustępliwi. Efekt pierwszego wrażenia to całe spektrum bodźców, które docierają do nas w czasie pierwszych kilku sekund spotkania. To bodźce, które odbieramy prawie wszystkimi zmysłami (poza smakiem) – wzrokiem (ubiór, postawa ciała, uśmiech), dotykiem (uścisk dłoni), węchem (zapach), słuchem (ton głosu, tempo mówienia, a nawet głębokość oddechu). Ten ogrom bodźców w ciągu pierwszych 4–7 sekund mózg przetwarza, odpowiadając jednocześnie na cztery pytania: czy ufam tej osobie, czy czuję się zagrożony, czy mogę ją polubić, kogo mi przypomina.

By dać się polubić[3]:

1. Uśmiechaj się i bądź pozytywny

- nie tylko zrobisz lepsze pierwsze wrażenie, ale na dodatek będziesz

zdrowszy.

2. Dotykaj rozmówcy, w sposób kulturowo przyjęty
    - tak jak jeden obraz jest wart tysiąc słów, tak jeden dotyk tysiąc obrazów.
3. Bądź obecny
    - nie uciekaj oczami na boki, słuchaj uważnie rozmówcy i odnoś się do tego, co mówi.
4. Miej stabilną i otwartą pozycję ciała
    - analizowanie rozmówcy wywoła lęk przed negatywną oceną, a zamknięta pozycja spowoduje dystans.

Natomiast by być wiarygodnym:

1. Upodobnij się do rozmówcy sposobem mówienia i poruszania się
    - każdy z nas bezpiecznie czuje się w towarzystwie osób podobnych do siebie.
2. Jeśli chcesz pokazać swoje kompetencje, ubierz się tak, jak wymaga tego sytuacja
    - kandydat na pracownika wyższego szczebla ubrany w sportową odzież będzie tak samo negatywnie oceniony jak człowiek w garniturze idący na młodzieżową imprezę.
3. Miej do siebie dystans
    - ufamy bardziej tym, którzy potrafią śmiać się ze swoich wad, niż tym, którzy pokazują swoją perfekcyjność. Bądź ludzki!
4. Zadbaj o siebie
    - efekt halo pokazuje, że osobom atrakcyjnym automatycznie przypisujemy pozytywne cechy charakteru.

I na koniec, jeśli nie udało ci się z jakiegoś powodu zrobić dobrego pierwszego wrażenia, pamiętaj, że jego zmiana na inne jest możliwa dopiero wtedy, gdy pokażesz kilka kontrprzykładów z różnych dziedzin życia. Dopiero wtedy mózg rozmówcy dokona zmiany.

Podczas fazy otwarcia, w zależności od przedmiotu rozmów, staramy się stworzyć dobry klimat, nawiązać niezobowiązującą konwersację. Mamy do

dyspozycji szeroki wachlarz tematów: od wspólnych zainteresowań, po poszukiwanie wspólnych znajomych. Takie postępowanie może nam znacznie ułatwić dojście do porozumienia i po części zniechęca do zastosowania jakichś nieetycznych technik.

W czasie fazy otwarcia przedstawiane są również stanowiska, oferty otwarcia obu stron. Pojawia się więc pierwsze żądanie. Sposób jego prezentacji będzie zależny od konkretnej sytuacji, lecz w negocjacjach partnerskich powinno się po prostu powiedzieć, jakie są nasze oczekiwania, czego chcemy od drugiej strony. Powinno się zachować swój opis jasny i jednoznaczny. Nie należy również zdominować rozmowy – trzeba uważnie wysłuchać drugiej strony. Ważnym elementem jest wyjaśnianie – może to działać w kierunku przekonania partnera w negocjacjach.

2.4. Faza negocjacji właściwych

Negocjacje zasadnicze najczęściej obejmują jedno lub kilka bezpośrednich spotkań obu stron i mają prowadzić do zawarcia umowy. Warto zauważyć, że poszczególne działania mogą być podczas rokowań powtarzane i prowadzone równolegle [Żbikowska, Potocki, 2011, s. 138].

W trakcie negocjacji właściwych strony poszukują rozwiązań, które najlepiej odpowiadają na zaistniały problem. W przypadku negocjacji pozycyjnych (o sumie zerowej) możliwe porozumienie wyznaczone jest w ramach tzw. strefy możliwego porozumienia (*Zone of Possible Agreement* – ZOPA)). Pojęcie to opiera się o minimum i maksimum obu stron. Jeżeli dotyczy ceny, wówczas jedynie w przypadku, gdy minimalna cena sprzedającego będzie mniejsza od maksymalnej ceny klienta, będzie możliwe porozumienie. W sytuacji gdy minimalna cena sprzedającego będzie większa od maksimum możliwości klienta, do porozumienia nie dojdzie.

W przypadku bardziej rozbudowanych relacji mamy do czynienia z negocjacjami interaktywnymi (o sumie niezerowej). Jest to sytuacja, w której możliwe jest zrealizowanie interesów obu stron, ponieważ zaspokojenie interesów jednej strony nie musi się odbywać kosztem

interesów drugiej ze stron. W takim przypadku najlepszą metodą negocjacji są negocjacje oparte na zasadach lub wokół meritum [Fisher, Ury, 2009, s. 40–41]. Można je sprowadzić do czterech kluczowych punktów określających sposób negocjowania:

- oddzielenie ludzi od problemu,
- skupienie się na interesach, a nie na stanowiskach,
- wypracowanie różnych możliwości przed podjęciem decyzji,
- przyjęcie i zaakceptowanie przez obie strony obiektywnych kryteriów.

Mylenie racji z interesami jest częstym powodem konfliktów i impasu w negocjacjach. Partnerzy negocjacyjni, zamiast szukać konstruktywnego rozwiązania, próbują udowodnić drugiej stronie, że to oni mają rację. Wówczas rozmowy utykają w martwym punkcie. Dlatego tak ważne jest zrozumienie, czym jest interes, a czym stanowisko. Nawet jeśli negocjator jest przekonany o swojej słuszności, udowadnianie tego za wszelką cenę nie jest dobrą strategią negocjacyjną – druga strona prawdopodobnie i tak nie da się przekonać, a nieustanne próby mogą doprowadzić do kłótni i zakończyć rozmowy fiaskiem. Tymczasem celem negocjacji jest uzyskanie korzystnej transakcji, a nie udowodnienie własnych racji.

Co zrobić, kiedy negocjacje stają w miejscu z powodu nadmiernego skupienia się na racjach, zamiast na interesach? W takiej sytuacji warto poddać rewizji swoje przekonanie o tym, że tylko zajęte już stanowisko jest w stanie zagwarantować nasze interesy, i spróbować znaleźć inne rozwiązania, które umożliwią dalszy bieg negocjacji. W zmianie stanowiska mogą pomóc pytania o jego przyczyny. Jeżeli strony wyjaśnią, dlaczego obstają przy jakimś rozwiązaniu, może się okazać, że ten sam cel (zapewniony interes) da się osiągnąć zupełnie inną drogą (zmienione stanowisko). W jaki więc sposób rozpoznawać interesy kryjące się za stanowiskami, które zajmują strony w negocjacjach? Możliwe sposoby to:

- Staraj się zadawać możliwie dużo pytań.
- Poproś drugą stronę o wytłumaczenie wysunięcia przez nią takiej, a nie innej propozycji.
- Poproś drugą stronę o wytłumaczenie powodów odrzucenia przez

nią twojej propozycji.

- Pytaj i słuchaj, by zrozumieć, a nie po to, by znaleźć kontrargumenty.
- Słuchaj, co partnerzy mówią między słowami, zwracaj uwagę na komunikację niewerbalną.
- Wykorzystaj informacje spoza negocjacji.

Podczas właściwej części negocjacji można korzystać z następujących praktycznych wskazówek [Makara-Studzińska, 2013, s. 101–102]:

- Ustal jasne cele negocjacji i wyjaśnij sobie ich kontekst.
- Nie spiesz się, masz prawo się pomylić, być niezdecydowanym, prosić o czas do namysłu, weryfikować dane partnera.
- Zachowuj elastyczność stanowiska, nie bój się ryzyka.
- Ustal motywację działań drugiej strony; w odpowiedzi zastosuj odpowiednie techniki negocjowania.
- Doceniaj znaczenie zachowania twarzy przez drugą stronę.
- Aktywnie słuchaj, przede wszystkim zwracaj uwagę na słowa i zachowania partnera.
- Pracuj na opinię sprawiedliwego, ale stanowczego.
- Panuj nad emocjami, kontroluj wypowiadane słowa.
- Oceń każde posunięcie partnera w kontekście swoich celów.
- Przed każdym posunięciem zastanów się, jakie są powiązania partnera z innymi posunięciami negocjacyjnymi.
- Negocjacje to proces kompromisów – ustępuj z rozwagą, zawsze żądaj czegoś w zamian.
- Bierz pod uwagę wpływ obecnych negocjacji na przyszłe.

Nawet w sytuacji, w której interesy są zbieżne, w negocjacjach zwykle pojawiają się ustępstwa. Sztukę ustępowania za G. Karrass [1985] można podsumować następująco:

1. Ustępstwa powinny być niewielkie i stopniowo malejące. Załóżmy, że decydujemy się na obniżkę ceny produktu początkowo o 50 dolarów. Jeżeli naszym kolejnym krokiem będzie obniżenie ceny o 75 dolarów, a

dalej o 100, to klient zauważy, że może wynegocjować z nami bardzo niską cenę, często dużo niższą niż był gotowy zapłacić. Sytuacja będzie wyglądać inaczej, jeżeli zamiast 75 dol. zaproponujemy 35 dol. obniżki, a potem 17 dol. itd. Klient widząc, że nasze kolejne ustępstwa są niższe niż poprzednie, dojdzie do wniosku, że w ten sposób nie wytarguje zbyt wiele i przystanie na nasze warunki.

2. Poddawaj się powoli. System powolnego ulegania i rozważnej reakcji jest istotny szczególnie dla sprzedającego, który oferuje produkt po ustalonej z góry cenie. Jeżeli nie wolno nam zmieniać ustalonej ceny, możemy starać się zadowolić klienta wynikiem negocjacji na inne tematy. Byle nie od razu. Nie należy każdego wymagania kontrahenta kwitować natychmiastową zgodą. Starajmy się, aby klient zasłużył sobie na nasze ustępstwa, aby miał świadomość, że je sobie wywalczył. Udawajmy wahanie, poprośmy o czas do namysłu, o możliwość skonsultowania się z szefem.
3. Z góry przygotuj sobie pole do negocjacji, tzn. tak zaplanuj i zorganizuj negocjacje, aby mieć możliwość pójścia na ustępstwa bez narażania zysku własnego przedsiębiorstwa. Z tą wskazówką wiąże się zasada mierzenia nieco powyżej rzeczywistych wymagań. Jeżeli nasza firma osiąga założony zysk przy sprzedaży produktu za cenę 100 dol., klientowi należy przedstawić cenę 120 dol., aby mieć możliwość jej obniżenia. A nuż uda nam się sprzedać towar za cenę 105 dol.
4. Nie odrzucaj pochopnie śmiesznych propozycji. Ze śmieszną propozycją trzeba obchodzić się grzecznie i spokojnie. Klient często wie równie dobrze jak my, że jego propozycja jest absurdalna, on blefuje. Jeżeli w takiej sytuacji ujawnimy swoje negatywne emocje, zareagujemy gniewem i złością rozżaleni propozycją klienta, może to na dłuższą metę uniemożliwić negocjacje. Spokojne rozstanie, bez śladu wrogości wobec klienta, pozostawi furtkę do dalszych negocjacji.
5. Nie idź pierwszy na ustępstwa w ważnych kwestiach. Wskazane jest iść pierwszemu na ustępstwa w sprawach drobnych. Nie poświęcając zbyt wiele, okazujemy dobrą wolę i chęć negocjowania. Za to ustępowanie w sprawach istotnych, zanim uczyni to klient, stawia nas na pozycji przegrywającego. Sprawiamy wówczas wrażenie zbyt skorych do obniżania ceny, czy też do ustępowania w innych ważnych kwestiach.

6. Uważaj, aby nie iść na zbyt duże ustępstwa pod koniec negocjacji. Negocjatorzy, w szczególności ci niedoświadczeni, czynią znacznie większe ustępstwa na koniec negocjacji niż na początku – najczęściej w obawie utraty możliwości zawarcia transakcji.
7. W negocjacjach handlowych sposób ustępowania bywa ważniejszy niż samo ustępstwo. W zależności od tego sposobu ustępstwo może ułatwić albo utrudnić przeprowadzenie transakcji. Zadowolenie klienta najczęściej wynika ze sposobu, w jaki uzyskał cenę, a nie z samej wysokości ceny. Często klient będzie bardziej zadowolony z tego, że wywalczył 10 dol., niż z tego, że nazbyt łatwo uzyskał 9 dolarów za ten sam towar. Zasada ogólna, o której należy pamiętać we wszystkich negocjacjach, jest następująca: każde nasze ustępstwo powinno sprawić klientowi maksimum satysfakcji. Ponieważ nie szanujemy niczego, co przychodzi zbyt łatwo, należy dać klientowi odczuć, że zasłużył na nasze ustępstwo, że je sobie wywalczył. To nastawi go przychylnie do całej transakcji, a tym samym do nas samych.

2.5. Faza zamknięcia i sytuacja ponegocjacyjna

Zakończenie, zamknięcie negocjacji związane jest z podejmowaniem decyzji dotyczących przyjęcia ofert, kompromisu w sprawie priorytetów, wzajemnych ustępstw lub określonego połączenia tych elementów. Procesy decyzyjne w tym zakresie można podzielić na cztery etapy: kadrowanie, zbieranie wiedzy, wnioskowanie i czerpanie wiedzy z opinii i reakcji [Lewicki, 2005, s. 204].

Najprostszy sposób na zamknięcie negocjacji to zaproponowanie drugiej stronie dobicia targu, w miarę możliwości oferując lub domagając się przy tym jeszcze jednego, ostatniego ustępstwa. Jeśli to nie zadziała, trzeba na przeciwnika wywrzeć presję. W tym celu wysuwa się delikatnie sformułowane groźby albo sygnalizuje niedobór jakiegoś zasobu, najczęściej czasu [Peeling, 2010, s. 109].

Zakończenie negocjacji zawsze powinno dawać partnerowi możliwość zachowania dobrego samopoczucia. Jest to nie tylko wymóg dobrego

wychowania, ale często warunek późniejszej rzetelnej realizacji ustaleń. Zadowolenie partnera z negocjacji jest jednym z pierwszych warunków zapewnienia sobie jego dobrej woli. Pamiętajmy, że agresja rodzi się najczęściej z niezadowolenia lub strachu. Wydaje się, że metody nastawione na zniszczenie (również psychiczne) wcześniej czy później odbijają się rykoszetem na stosującym przemoc [Dąbrowski, 1990, s. 24–25].

Aby ocenić, czy negocjacje zakończyły się sukcesem, można zastosować zaproponowane przez H. Cohen kryteria udanego zakończenia negocjacji [Cohen, 2006, s. 151]:

1. Pozyskaj w procesie negocjacji wystarczające inwestycje.
2. Przedstaw postawy do porównania.
3. Wykorzystaj tempo ustępstw do zasygnalizowania najlepszego momentu ubicia interesu.
4. Po uzyskaniu zaangażowania zaoferuj opcje lub wybór.

---

1 http://changingminds.org/disciplines/negotiation/negotiation.htm.

2 http://www.negotiations.com/articles/best-alternative/.

3 www.focus.pl/artykul/chcesz-zrobi-dobre-wraenie-masz-11-sekund.

3. Techniki negocjacyjne

Leszek Gracz

3.1. Istota technik negocjacyjnych

W procesie negocjacji w wielu przypadkach przydaje się trochę talentu aktorskiego. Negocjacje są niewątpliwie rodzajem teatru, w którym poszczególni aktorzy ustalają i odgrywają swoje wcześniej przygotowane role [Bieniok, 2005, s. 139]. Sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwyty noszą nazwę technik negocjacyjnych [Stalmaszczyk, 1992, s. 73]. Ten sam autor stwierdza również, że istnieje około 600 technik i taktyk negocjacyjnych.

Techniki negocjacyjne nieodmiennie kojarzą się z manipulacją – są w istocie technikami manipulacyjnymi. Manipulacją nazywamy nakłanianie ludzi do robienia tego, co jest najlepsze dla manipulującego [Brdulak, Brdulak, 2000, s. 33]. Należy mieć na uwadze, że każda technika może być użyta do manipulacji, czyli do nakłaniania drugiej strony do podjęcia decyzji dla niej niekorzystnej. Dobry negocjator, któremu zależy na partnerskich, długotrwałych relacjach, nie stosuje manipulacji. Zamiast manipulacji dobry negocjator używa technik do osiągnięcia mądrego rozwiązania, satysfakcjonującego obie strony w maksymalnym stopniu, a przede wszystkim używa wiedzy o technikach negocjacyjnych do obrony, w sytuacji gdyby partner w negocjacjach zamierzał je stosować. Z drugiej

strony, różnica między manipulacją a motywacją może być niewielka. T. Gillen stwierdza, że niezależnie od tego, czy manipulujesz, czy wywierasz pozytywny wpływ, próbujesz zmusić kogoś do zrobienia tego, czego oczekujesz. Różnica polega na tym, że manipulacja wykorzystuje taktykę opartą na fałszywej logice, negatywnych uczuciach, a pozytywne oddziaływanie bazuje na otwartości i uczciwości [Gillen, 2002, s. 20]. Jak podaje A. Jakubiak-Mirończuk, podczas negocjacji, poza ewidentnymi przypadkami działania w złej wierze, wiele sytuacji, które wywołują taki skutek, jak manipulacja, wynika ze zbiegu wewnętrznych okoliczności lub jest konsekwencją niefortunnych działań stron. W obu przypadkach nie można przypisać nikomu winy, chociaż skutki są tożsame jak w przypadku manipulacji [Jakubiak-Mirończuk, 2010, s. 294].

Techniki negocjacyjne opierają się na perswazji. Za G. Rosą można wyróżnić cztery główne kierunki perswazji: kij, marchewka, zaszczyt i samopotępienie [Rosa, 2009, s. 98]. Kij i marchewka oznaczają materialne bodźce, które motywują nas do działania, przy czym kij oznacza stratę, a marchewka zysk. Oznacza to, że motywować można zarówno przez obietnicę nagrody, jak też i groźbę kary. Zaszczyt i samopotępienie odnoszą się z kolei do kwestii niematerialnych, takich jak samopoczucie, spójność wewnętrzna, poczucie spełnienia. Motywować można również, odwołując się do kwestii moralnych, etycznych, oczywiście zakładając, że człowiek dąży do stanu, w którym odczuwa równowagę psychiczną.

Do kierunków motywacji można także zaliczyć za R. Cialdinim [2000]:

- wzajemność (psychologiczny nawyk, który wymaga od nas, abyśmy rewanżowali się za rzeczy, które otrzymujemy),
- zaangażowanie i konsekwencja (wykorzystuje naturalną potrzebę bycia konsekwentnym),
- społeczny dowód słuszności – im więcej ludzi potwierdzi dane przekonanie, tym poprawniejsze będzie się ono nam wydawać (chcąc skłonić kogoś do ustępstwa, można pokazać, że pozostali już się na nie zgodzili),
- uczucie sympatii (ludzie są bardziej skłonni ulec perswazji osoby, którą uważają za miłą i sympatyczną),

- autorytet (ludzie przyjmują i akceptują tezy głoszone przez osoby, które uznają za autorytety),
- niedostępność (im coś jest trudniejsze do zdobycia, tym atrakcyjniejsze).

Kolejnym kierunkiem motywowania jest ludzkie dążenie do „zachowania twarzy". Powiązane jest częściowo z wrodzonym poczuciem sprawiedliwości. Poczucie sprawiedliwości i emocje mają znaczący wpływ na negocjacje. Emocjonalny stan negocjujących ma wpływ na dawanie pierwszeństwa różnym standardom sprawiedliwości. Racjonalne negocjowanie wymaga, aby rozumieć wpływ tych czynników na wydawane sądy i podejmowane decyzje, a także by pamiętać, iż czynniki te mają również wpływ na zachowanie oponenta. Ignorowanie ich nie ma sensu, podobnie jak przyjęcie założenia, że wszyscy są całkowicie racjonalni. Należy wybrać racjonalną strategię negocjacji, uwzględniając emocje i właściwe każdemu poczucie sprawiedliwości [Bazerman, 1997, s. 125].

Można wyróżnić pięć typów idei sprawiedliwości, z jakimi mamy do czynienia w trakcie negocjacji [Kendik, 2009, s. 60]:

1. Idea sprawiedliwości rzeczywistej. Wszelkie negocjacje zaczynają się od tego, że każda strona wybiera pewne kryteria i argumenty popierające jej stanowisko w sporze. Idea sprawiedliwości rzeczywistej jest często jednostronna, ale niekiedy wykracza poza jednostronność.
2. Proceduralna lub bezstronna sprawiedliwość (liczbowa sprawiedliwość równości). Choć teoretycznie wydaje się ona najłatwiejsza do zastosowania, w rzeczywistości jest to prawie niemożliwe ze względu na współzależność i powiązanie wszystkich kwestii.
3. Sprawiedliwa nierówność. Przeciwieństwo idei proceduralnej sprawiedliwości. Dotyczy rozłożenia udziałów na podstawie szczególnych cech każdej strony. W stosunkach międzynarodowych podział dóbr nie odbywa się na zasadzie równości, lecz na podstawie nabytej nierówności (prawo silniejszego).
4. Idea sprawiedliwości wyrównującej. Przeciwieństwo idei sprawiedliwej nierówności. Chodzi w tym wypadku o nierówność opartą na potrzebach, a nie na sile. O ile słuszność wskazuje, że silniejszy powinien dostać

więcej, to typ sprawiedliwości wyrównującej narzuca zasadę, że najszybszy zasługuje na więcej.
5. Idea sprawiedliwości odejmującej. Zakłada odebranie korzyści wszystkim stronom. Często strona dąży raczej do odmówienia korzyści przeciwnikowi niż do osiągnięcia ich samemu.

W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione wybrane techniki negocjacyjne. Opierają się one na wymienionych wcześniej kierunkach perswazji. Zostały przyporządkowane do poszczególnych etapów procesu negocjacji. Celem ich przedstawienia nie jest zachęcanie do ich stosowania, ale raczej umiejętność ich dostrzeżenia i obrony, gdyby zostały zastosowane przeciwko nam. Dlatego przy każdej z technik pojawi się sposób obrony, czyli kontrtechniki. Obok szczegółowych kontrtechnik, w zasadzie obroną przed każdą z tych technik jest sama świadomość mechanizmu jej działania oraz zachowanie trzeźwości umysłu i racjonalnego myślenia (np. wspomaganego BATNA) przez cały okres negocjacji. Dobrze jest też zwrócić uwagę na to, że w realnych sytuacjach społecznych praktycy wywierania wpływu na ludzi zazwyczaj nie ograniczają się do stosowania pojedynczej techniki, lecz łączą poszczególne techniki w całe łańcuchy oddziaływań [Doliński, 2000, s. 64].

3.2. Techniki otwarcia negocjacji

Celem otwarcia jest nawiązanie dobrej relacji z drugą stroną oraz złożenie wstępnych propozycji. Do wybranych technik otwarcia negocjacji należą więc: efekt wspólnoty, wysokie żądanie, odrzucenie pierwszej propozycji, technika nieujawniania warunków, technika imadła, technika szczegółowych liczb i technika wielu oczek. Celem stosowania tych technik jest nawiązanie relacji z partnerem oraz zbudowanie dobrej pozycji wyjściowej do negocjacji właściwych.

Technika „efekt wspólnoty”

Działanie tej techniki opiera się na mechanizmie, że jesteśmy bardziej przychylni ludziom z grupy, którą postrzegamy jako „własną”.

Podobieństwo zbliża ludzi i zaczynają patrzeć na siebie z większą przychylnością, a wtedy łatwiej jest namówić ich do przyjęcia prezentowanej propozycji. Mówi się, że „ciągnie swój do swego” i to przysłowie sprawdza się również w przypadku negocjacji. Łatwiej będzie odnieść sukces w negocjacjach, jeżeli ty i twój przeciwnik macie podobne osobowości [Krzyminiewska, 2009, s. 24] lub jeżeli uda się stworzyć takie wrażenie.

Przykłady zastosowania: w zasadzie każda wspólna rzecz, cecha, doświadczenie, hobby, poglądy itd. mogą wytworzyć efekt wspólnoty.

Kontrtechnika: świadomość działania i powszechność stosowania.

Technika wysokiego żądania

Występuje pod wieloma nazwami, m.in. wysoka piłka (niska piłka), mierz wysoko, technika polaryzacji żądań itp. Jej istotą jest stawianie żądania większego niż to, co strony są faktycznie w stanie zaakceptować. Technika ta streszcza się w haśle „żądając wiele – uzyskasz wiele”. Oznacza ono, że należy rozpoczynać negocjacje od wysokich żądań, potem stopniowo ustępować, aby zmusić partnera do przystosowania się do nas, następnie zatrzymać się na granicy „poziomu naszych aspiracji” [Zbiegień-Maciąg, 2009, s. 25]. Klasycznym przykładem jest targowanie się o wysokość ceny. Strony zaczynają od ekstremalnych żądań wyjściowych (oby nieprzesadnych), po czym czynią znaczne ustępstwa. W miarę jak oferty zbliżają się do „poziomu aspiracji” negocjatorów, ustępstwa stają się rzadsze i coraz mniejsze. Taktyka ta, jak sugerują R.A. Rządca i P. Wujec, ma również na celu zmniejszenie oczekiwań drugiej strony [Rządca, Wujec, 1998, s. 34]. Można jeszcze dodać, że prawdopodobnie jest to jedna z najczęściej stosowanych technik negocjacyjnych. Technika ta nie jest jednak prosta w stosowaniu – trudno znaleźć takie żądanie, które z jednej strony partner uzna za spore (budzi to bowiem respekt i po prostu jest korzystne), ale z drugiej strony nieprzesadne (co mogłoby powodować irytację i stanowić przyczynę poszukiwania innego partnera negocjacji).

Działanie tej techniki opiera się na następujących przesłankach:

- W naszej kulturze biznesowej jest to powszechny zwyczaj. Błędem

jest sądzić, że należy przedstawić od razu naszą najlepszą ofertę.

- „Żądając wiele – uzyskasz wiele”.
- Tworzy się wyższą postrzeganą wartość propozycji przez tzw. zakotwiczenie pierwszej podanej ceny.
- Pozostawia się pole do prawdopodobnych ustępstw (co pozwala uniknąć impasu w negocjacjach oraz buduje wrażenie współpracy).

Kontrtechniki: świadomość powszechności techniki, dobre przygotowanie i rozeznanie w rynku (pozwalające określić, czy dana oferta jest korzystna), technika odrzucenia pierwszej propozycji.

Technika odrzucenia pierwszej propozycji

Technika ta, zgodnie z nazwą, polega na wyrażeniu sprzeciwu wobec oferty otwarcia drugiej strony. Jest równie powszechna, jak technika wysokiego żądania.

Działanie tej techniki opiera się na dwóch przesłankach:

1. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że pierwsza oferta drugiej strony była zawyżona, zgodnie z techniką wysokiego żądania. Aby uzyskać dobry wynik negocjacji, należy ją zastosować.
2. Jeżeli pierwsza oferta zostanie przyjęta bez zastrzeżeń, to druga strona staje się natychmiast podejrzliwa i wyrobi sobie przekonanie, że mogła uzyskać więcej. To z kolei może skutkować dalszymi próbami pogorszenia oferty, a także zwiększa prawdopodobieństwo kwestionowania przyjętych ustaleń.

Kontrtechniki: świadomość powszechności techniki, dobre przygotowanie i rozeznanie w rynku (pozwalające określić, czy dana oferta jest korzystna).

Technika nieujawniania warunków

Technika ta polega na takim prowadzeniu rozmowy, by to druga strona przedstawiła swoją ofertę jako pierwsza. Działanie tej techniki polega na tym, że nic nie tracąc z własnej pozycji, uzyskuje się obraz sytuacji. Zdarza się bowiem, że pierwsza oferta drugiej strony może być dużo lepsza, niż

było to zakładane. Minusem tej techniki jest z kolei oddanie inicjatywy w ręce drugiej strony – to partner w negocjacjach, składając pierwszą ofertę, tworzy pole do negocjacji.

Kontrtechniki: dobre przygotowanie, które pozwala na podanie satysfakcjonującej nas pierwszej oferty (jeżeli odpowiada nam przekazanie oferty jako pierwsi), oraz wcześniejsze przygotowanie argumentów, które mają przekonać drugą stronę do ujawnienia warunków (technika odbijania piłeczki).

Technika imadła

Technika imadła polega na niekonkretnym żądaniu lepszych warunków. Oznacza to, że negocjator żąda lepszej oferty, nie precyzując jednak, jakie powinny być te ustępstwa. Działanie tej techniki jest obliczone na ustępstwa bez odkrywania własnych kart. Takie postawienie sprawy nazywane jest „dociskaniem imadła".

Kontrtechniki: świadomość działania imadła, żądanie sprecyzowania obiekcji (np. jeśli cena jest wysoka, żądajmy wyjaśnień, dlaczego oraz o ile). Błędem jest natomiast oferowanie konkretnych ustępstw bez poznania oczekiwań drugiej strony.

Technika „krótkiej piłki"

Znana też pod nazwami: „Tak albo nie" lub „Wymuszanie". Polega na wysunięciu żądania, które może albo zostać spełnione, albo nie będziemy go negocjować i nie dojdzie do porozumienia. W tej technice nie zgadzamy się na żadne pertraktacje – albo nasza propozycja, albo nic. Ponadto częste jest dodanie presji czasowej. Działanie tej techniki obliczone jest na pokazanie własnej siły. Osoba, która w tak zdecydowany sposób stawia ofertę, prawdopodobnie może mieć inne opcje, co sprawia, że nie jest zainteresowana negocjacjami. W przypadku gdy za tą techniką stoi rzeczywista siła, ma ona na celu skrócenie czasu negocjacji i wymuszenie decyzji (jaka by ona nie była). Jednak w przypadku gdy jest to blef negocjacyjny (stronie zależy na negocjacjach i jest w istocie gotowa na ustępstwa), celem tej techniki jest budowanie własnej pozycji.

Kontrtechniki: ponieważ zawsze istnieje możliwość, że technika ta stanowi blef, warto próbować mimo wszystko negocjować dalej.

Technika presji niezdecydowania

Technika presji niezdecydowania polega na zachowywaniu się w taki sposób, by nie okazać zainteresowania ofertą drugiej strony (gdy takie zainteresowanie faktycznie istnieje). Wytrawni negocjatorzy wiedzą dobrze, iż taktyka niezdecydowanego sprzedawcy znacznie zawęża przedział cenowy jeszcze przed rozpoczęciem właściwych negocjacji [Dawson, 2006, s. 48–52]. Działanie tej techniki opiera się na prostym mechanizmie psychologicznym – wskazanie, że jednej ze stron nie zależy, wzmacnia jej pozycję negocjacyjną, co może prowadzić do uzyskania lepszej oferty (proces myślowy może przebiegać w następujący sposób: „nie zależy im, więc może mają inne opcje – muszę polepszyć warunki"). Dzięki tej technice rośnie więc wartość postrzegana obiektu sprzedaży i maleje wartość postrzegana obiektu kupna. Druga strona otrzymuje bowiem wyraźny sygnał, więc musi zaproponować lepszą ofertę.

Kontrtechniki: świadomość techniki, odzwierciedlenie (zastosowanie presji niezdecydowania oraz pytań hipotetycznych samemu).

Technika sytuacji hipotetycznej „co by było, gdyby..."

Technika sytuacji hipotetycznej polega na zadawaniu partnerowi pytań „co by było, gdyby...", co pozwala na wyrażenie zainteresowania bez deklaracji z własnej strony i bywa stosowane w celu rozpoznania prawdziwych intencji drugiej strony i sondowania partnera.

Działanie: zadając niezobowiązująco hipotetyczne pytania, można wprowadzić drugą stronę w zakłopotanie i zdezorientować ją. Czasami druga strona może nie być przygotowana na niestandardowe rozwiązania. Odpowiedzi drugiej strony mogą być niespójne. Różnorodność kombinacji pytań i poruszenie różnych wariantów rozwiązań może pozwolić na odsłonięcie się rywala.

Kontrtechniki: świadomość techniki, odwrócenie sytuacji (odpowiadanie hipotetycznie, niezobowiązująco).

Technika „innych opcji”

Istota „innych opcji” polega na tym, że jedna ze stron oznajmia drugiej, iż otrzymała od kogoś innego lepszą ofertę i oczekuje, by jej rozmówca, jeśli chce pozostać w grze, skorygował swoją ofertę tak, by była konkurencyjna. O technice innych opcji mówimy wówczas, gdy konkurencyjna oferta w rzeczywistości nie istnieje, jest blefem.

Działanie: świadomość, że druga strona ma racjonalny powód do opuszczenia stołu negocjacyjnego, wymusza oferowanie jej lepszych warunków.

Kontrtechniki: dobre przygotowanie i znajomość rynku pozwalają ocenić, czy „inna opcja” jest rzeczywistą alternatywą, czy też jedynie blefem. Ponadto świadomość własnej BATNY pozwala ocenić, na jakie ustępstwa można sobie pozwolić. Negocjacje nie zawsze muszą zakończyć się porozumieniem – jeżeli przyjęcie oferty byłoby niekorzystne, należy z rozmów zrezygnować.

Technika szczegółowych liczb

Technika ta polega na podawaniu ceny w formie szczegółowych liczb, przykładowo 101 234,45 zł lub 98 567,94 zł zamiast 100 000 zł.

Działanie tej techniki opiera się na mechanizmie psychologicznym, który sprawia, że:

1. Szczegółowa cena sugeruje, iż stoją za nią drobiazgowe wyliczenia, co pokazuje, że została przygotowana przez specjalistę z danej dziedziny.
2. Szczegółowa cena przygotowana przez specjalistę staje się automatycznie bardziej wiarygodna.
3. Szczegółowa cena sprawia, że dalsze negocjacje cenowe z większym prawdopodobieństwem będą się odbywały mniejszymi kwotami (np. setkami złotych, a nie tysiącami).

Kontrtechniki: świadomość działania techniki szczegółowych liczb, dobre przygotowanie pozwalające należycie ocenić otrzymaną ofertę.

Technika wielu oczek

Jest to sposób przygotowania oferty w taki sposób, by wydawała się być korzystniejsza przez ilość zastosowanych elementów. Polega na szczegółowym wyliczaniu wszystkich cech oferty oraz takim ich przedstawieniu wizualnym, by sama ich ilość budziła przekonanie o wszechstronności i profesjonalizmie strony ją stosującej. Działanie tej techniki opiera się na przekonaniu, że wielkość i „wszechstronność" oferty buduje autorytet strony i jej profesjonalizm. Szczegółowa oferta ma większą wartość postrzeganą, wygląda, jakby było w niej więcej niż na przykład w ofertach konkurencyjnych, które zawierają to samo.

Kontrtechniki: to szczegółowa analiza oferty, porównanie jej z innymi oraz dobre przygotowanie.

Technika „optyk z Brooklynu"

Technika ta polega na zaoferowaniu pozornie korzystnej oferty, która po dogłębnej analizie okazuje się być jedynie „wabikiem", gdyż rzeczywista oferta jest mniej korzystna (np. droższa). Polega najczęściej na zaakcentowaniu jednego elementu oferty, który jest bardzo korzystny, a następnie, po uzyskaniu zainteresowania potencjalnego klienta, przedstawieniu całej oferty (która może być już mniej korzystna). Działanie tej techniki polega na kuszeniu dobrą ofertą, która przyciąga nabywców. Pozwala na nawiązanie relacji przez wyrażenie zainteresowania przez nabywcę.

Przykładem może być menu restauracyjne, w którym wyeksponowana jest korzystna cena dania głównego, a po szczegółowym zapoznaniu się z ofertą okazuje się, że podana cena dotyczyła wyłącznie jednego elementu (np. mięsa), a pozostałe elementy (np. ziemniaki, surówka, napój) wycenione są oddzielnie, a całość oferty już nie jest tak atrakcyjna.

Kontrtechniki: świadomość techniki, zachowanie trzeźwości umysłu.

Technika „wilk w owczej skórze" (metoda inspektora Columbo)

Jedna ze stron celowo nie pokazuje, ile potrafi, udaje niezorientowanego, głupszego, niż w istocie jest, udaje, że nie rozumie liczb, sensu warunków lub zastrzeżeń. Inna nazwa tej techniki wzięła się z popularnej serii filmów

o poruczniku Columbo, który usypiał czujność przestępców swoim wyglądem i zachowaniem osoby nierozgarniętej. Działanie tej techniki opiera się na niedocenieniu przeciwnika. Gdy partner jest przekonany, że druga strona nie stanowi zagrożenia, będzie mniej czujny i łatwiej może popełnić błąd.

Kontrtechniki: traktowanie drugiej strony poważnie i z szacunkiem, nawet gdy pozornie na to nie zasługuje.

3.3. Techniki właściwej części negocjacji

W trakcie negocjacji właściwych strony ustalają interesy i sposoby ich realizacji. Techniki w tej fazie negocjacji mają za zadanie doprowadzić do uzyskania jak najkorzystniejszej oferty przez stosującą je stronę.

Technika „dobry–zły policjant”

Do zastosowania tej techniki potrzeba przynajmniej dwóch negocjatorów, po jednej ze stron. Istotą tej techniki jest odgrywanie ról – w istocie żądania obu negocjatorów są takie same. Działanie tej techniki polega na tym, że pierwszy negocjator (ten „zły”) rozpoczyna negocjacje, stawiając wygórowane żądania, tworząc nieprzychylną stresującą sytuację (czasami obrażając drugą stronę), po czym drugi (ten „dobry”) negocjator przejmuje inicjatywę („zły” najczęściej wtedy opuszcza miejsce spotkania), zachowując się bardzo grzecznie, stosuje technikę małych ustępstw – pozornie korzystną dla obu stron. W rzeczywistości jest ona korzystna jedynie dla strony „dobrego i złego faceta”, natomiast kontrast między nimi wprowadza w błąd drugą stronę. Technika ta wykorzystuje zasadę kontrastu – rzeczywiste żądania „złego” są w istocie takie same jak „dobrego”, a jego zachowanie ma doprowadzić do wykonania tych żądań, tworząc kontrast między dobrym i złym, który prowadzi do lepszego porozumienia drugiej strony z tym „dobrym”. Drugiej stronie żądania „dobrego” wydają się (właśnie przez kontrast ze „złym”) korzystniejsze niż są w istocie.

Kontrtechniki: zdemaskowanie (nazwanie wprost zachowania drugiej strony jako stosowanie techniki „dobry–zły”, ignorowanie „złego”,

zachowanie spokoju i chłodne analizowanie oferty „dobrego”.

Technika odwołania się do wyższej instancji

Znana też pod nazwą „techniki ograniczonych kompetencji”. Jest to technika, która polega na wyrażeniu sprzeciwu przez odwołanie się do „wyższej instancji”. Jej istotą jest pozorna zgoda na warunki drugiej strony i żądanie ustępstw, powołując się na bliżej nieokreśloną „wyższą instancję”. Działanie tej techniki opiera się na mechanizmie „przerzucenia odpowiedzialności”. Zmniejsza presję na osobę ją stosującą i pozwala uniknąć konfrontacji (winni są bliżej nieokreśleni „oni” – komisja, dział, rada, zarząd, kierownictwo, dział prawny, centrala, wspólnicy). Rezultatem tej techniki może być uzyskanie większych ustępstw.

Kontrtechniki: „porozmawiajmy z prawdziwymi decydentami” – naleganie na spotkanie z rzeczywistymi decydentami, upewnienie się na samym początku, że strona ma możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, odzwierciedlenie (powołanie się samemu na „wyższą instancję”), transakcja warunkowa (przygotowanie oferty pomimo sprzeciwu i zachęcenie do przekazania jej „wyższej instancji”).

Technika salami

Jest to metoda osiągania celu polegająca na stosowaniu wielu kolejnych bardzo drobnych i dyskretnych działań, które są niezauważalne dla chcących przeciwdziałać osiągnięciu tego celu lub przez nich bagatelizowane, a kiedy te osoby się zorientują, jest już za późno, aby osiągnięcie celu uniemożliwić. Działanie tej techniki opiera się na niedostrzeżeniu przez drugą stronę dużego ustępstwa, uzyskanego w wyniku wielu małych ustępstw, oraz zacierania obrazu całości poprzez analizę drobnych elementów. Ponadto przy technice salami może być wykorzystywana sytuacja wzajemności – żądanie ustępstw partnera za każde drobne ustępstwo drugiej strony.

Kontrtechniki: świadomość techniki, zachowanie spokoju i dystansu, postrzeganie całościowe negocjowanego porozumienia.

Technika wskazania ewentualnych konsekwencji

Technika ta polega na uświadomieniu drugiej stronie konsekwencji braku porozumienia lub pokazaniu, jakie negatywne konsekwencje będzie miało przyjęcie propozycji drugiej strony dla obydwu stron. Działanie tej techniki opiera się na mechanizmie silniejszego postrzegania własnych korzyści i strat.

Kontrtechniki: dobra znajomość przedmiotu rozmów, świadomość techniki.

Technika wskazania przeciwnego przykładu

Człowiek z reguły dąży do potwierdzenia przekonań własnych i ignoruje informacje niezgodne z podjętymi przez niego przekonaniami. Taki sposób myślenia ogranicza negocjatorów. Osłabienie takiego sposobu myślenia jest możliwe poprzez wskazanie drugiej stronie przykładu niezgodnego z jej przekonaniami.

Działanie: polega na wskazaniu przykładu, który podważa przekonania drugiej osoby. Opiera się na założeniu, że przykład jest właściwym argumentem.

Kontrtechniki: świadomość techniki, całościowe analizowanie przedmiotu rozmów.

Technika „po połowie”

Znana też jako technika „sprawiedliwego podziału”, „pół na pół”, „po równo”, „spotkajmy się w połowie drogi” czy „krakowski targ”. Technika ta wykorzystuje psychologiczną chęć „sprawiedliwego” podziału, a więc takiego, który wymaga równego wysiłku obu stron. Działanie polega na takim zastosowaniu pierwszych ofert, by kwota stanowiąca połowę była bardziej korzystna dla jednej ze stron. Technika krakowskiego targu polega na tym, że kiedy negocjujące strony dochodzą do momentu, w którym ich oczekiwania są nadal rozbieżne i żadna z nich nie jest skłonna na dalsze ustępstwa, to jedna ze stron proponuje, by obie strony ustąpiły po równo, oddając po połowie dzielącej je różnicy, czyli żeby „spotkały się w połowie drogi”.

Kontrtechniki: świadomość techniki, umiejętność przedstawienia własnego interesu pomimo pozornego „sprawiedliwego” podziału. Nie akceptuj fałszywego założenia, że podział różnicy na pół zawsze jest postępowaniem fair. Podział różnicy nie oznacza podziału po połowie, gdyż można go dokonać wielokrotnie. Nigdy sam nie wychodź z propozycją takiego podziału; zachęcaj lub nawet prowokuj do tego drugą stronę. Prowadząc negocjacje tak, aby druga strona zaproponowała podział, stawiasz ją w sytuacji, w której to ona proponuje kompromis. Wówczas – z pewną dozą udawanej niechęci – możesz się zgodzić na jej propozycję, sprawiając, że poczuje się zwycięzcą [Dawson, 2006, s. 83–86].

Technika „zdechła ryba”

Ta technika bazuje na poczynieniu ustępstwa, które nas niewiele kosztuje (zdechła ryba), ale w oczach naszego oponenta uchodzi za poważny kompromis z naszej strony i jednocześnie dowodzi jego sprawności w sztuce negocjacji.

Etapy stosowania „zdechłej ryby”:

- Wysuwamy żądanie, które dla nas jest mało istotne, lecz bardzo trudne do spełnienia dla drugiej strony (która oczywiście nie wie, że nam na tym nie zależy). To żądanie jest „zdechłą rybą”, którą wręczamy drugiej stronie.
- Druga strona będzie się starała pozbyć tej „zdechłej ryby” – sprawić, żebyśmy zrezygnowali z żądania.
- Po stosownym czasie wycofujemy się z żądania (pozwalamy nie przyjąć „zdechłej ryby”), ale za cenę innych ustępstw drugiej strony.
- W ten sposób druga strona ma poczucie, że jest „sprawiedliwie”: obie strony ustąpiły (z jej punktu widzenia ustępstwa były wzajemne).
- Z punktu widzenia strony stosującej „zdechłą rybę” nie doszło do ustępstw wzajemnych, lecz ustąpiła jedynie druga strona (na „zdechłej rybie” i tak nam nie zależało).

Kontrtechniki: dobre przygotowanie do negocjacji, rozeznanie rynku i szeroka wiedza ogólna są najlepszym sposobem na „odrzucenie” zdechłej

ryby.

Technika „pusty portfel”

Inna nazwa tej techniki to „wyschnięta studnia”. Polega ona na „racjonalnym” uzasadnianiu żądań finansowych; przekonywaniu o obiektywnych ograniczeniach. Jest to takie przedstawienie sytuacji, aby druga strona była przekonana, że osiągnęliśmy maksimum naszych możliwości.

Działanie polega na przekonaniu drugiej strony, że osiągnęło się maksimum własnych możliwości, sprawia, iż zmniejsza się wywierana presja.

Kontrtechniki: dobre przygotowanie i rozeznanie w sytuacji drugiej strony.

Techniki związane z wykorzystaniem czasu – presja czasu

Doświadczeni negocjatorzy nigdy nie zapominają o tym, że ludzie stają się bardziej elastyczni pod presją czasu, że wyczuwając ją, idą na ustępstwa, na które nie zgodziliby się w normalnej sytuacji. W negocjacjach reguła ta objawia się w taki sposób, że 80 proc. ustępstw strony są skłonne czynić w ostatnich 20 proc. czasu poświęconego na rozmowę [Dawson, 2006, s. 101–108].

Działanie: czynnik czasu bywa znaczącym modyfikatorem siły negocjacyjnej stron. Czas nie dotyka symetrycznie obu stron – bardziej „dokuczliwy” jest dla tej strony, która w mniejszym stopniu może sobie pozwolić na zwłokę. Będąc pod presją, strona niedysponująca rezerwą czasową skłonna będzie do aprobowania transakcji dla siebie mniej korzystniejszej niż ta, którą by zaaprobowała w warunkach dogodniejszych [Nęcki, 1994, s. 27]. Mogą się zmieniać tematy, mogą się zmieniać strony negocjacji, ale trzy najważniejsze składniki zawsze pozostają takie same. Są to: władza, czas i informacje [Cohen, 2006, s. 48].

Presję czasu w negocjacjach stosuje się przez ponaglanie drugiej strony przy podejmowaniu decyzji, dając jej bardzo mało czasu na przemyślenie oraz zebranie niezbędnych informacji (np. porównanie naszej oferty z ofertami konkurencji), argumentując to ograniczeniami czasowymi. Polega

to na wyznaczaniu bardzo krótkich terminów spotkań, terminów ważności oferty, dostępności osób decyzyjnych itp.

Z kolei przez przeciąganie czasu w negocjacjach dąży się do zmęczenia drugiej strony oraz stworzenia presji czasu poprzez odwlekanie w czasie do momentu, w którym druga strona będzie musiała podejmować decyzję w pośpiechu.

Można wymienić następujące wybrane sposoby przedłużania czasu negocjacji:

- szczegółowe analizowanie drobiazgów,
- oczekiwanie na dalsze instrukcje,
- „choroby dyplomatyczne”,
- prowokowanie rozbieżności i utarczek słownych,
- zmiana składu delegacji,
- podnoszenie starych problemów, długo załatwianych reklamacji itp.,
- naleganie na pełne tłumaczenie tekstów,
- żądanie zmiany miejsca prowadzenia negocjacji,
- późniejsze rozpoczynanie,
- wcześniejsze kończenie,
- odwoływanie spotkań,
- celowe opóźnianie rozpoczynania negocjacji – druga strona czeka nieokreślony czas (dni, miesiące) na rozpoczęcie negocjacji.

Kontrtechniki: dobre zaplanowanie procesu negocjacji oraz sama świadomość wykorzystywania czasu przez drugą stronę.

Techniki relatywizowania problemu

Jest to grupa technik, która polega na przedstawieniu sprawy w takim świetle, że wydaje się ona inna niż w rzeczywistości. Występuje w niej odnoszenie się do takich przykładów czy wartości, które w nieusprawiedliwiony sposób zmieniają percepcję problemu. Do rodzajów relatywizowania problemu można zaliczyć:

- fragmentację – określenie wartości w przeliczeniu na małą, ale akceptowalną i często używaną jednostkę, np. przedstawienie ceny w rozbiciu na miesięczne raty,
- przykłady – określenie takich przykładów, przy których negocjowany problem wydaje się błahy, niewielki lub bardzo korzystny (np. używając słów poety „nie czas żałować róż, gdy płoną lasy”),
- *funny money* (śmieszne pieniądze) – przyrównanie negocjowanej ceny do przedmiotu o niewielkiej wartości.

Kontrtechniki: negocjowanie ceny ogółem, odnoszenie się do przykładów, które w rzetelny sposób ukazują negocjowaną kwestię.

Technika pozornego wyboru

Technika ta polega na zaoferowaniu wyboru, lecz ograniczeniu go wyłącznie do tego, na czym nam zależy, lub przedstawieniu tego, na czym nam zależy, w lepszym świetle niż innych opcji. Działanie: człowiek odczuwa chęć decydowania o swoim losie; chce samodzielnie podejmować decyzje. Zaoferowanie mu wyboru daje pozorne poczucie sprawstwa, gdy w istocie każda z opcji jest korzystna dla drugiej strony. Na przykład zamiast zadać pytanie „Czy chce się Pani czegoś napić?”, które tworzy alternatywę pomiędzy zakupem napoju lub jego brakiem, zadaje się pytanie „Kawa czy herbata?”, w którym alternatywa dotyczy jedynie wyboru napoju, wybranie możliwości braku zakupu wymaga dodatkowego wysiłku.

Kontrtechniki: świadomość techniki.

Technika „nagrody w raju”

Jedna ze stron obiecuje dodatkowe korzyści, które nastąpią po podpisaniu umowy na jej warunkach. Tłumaczy, że w tym momencie żąda dla siebie lepszych warunków, ale w przyszłości, dzięki współpracy, obie strony osiągną znaczne korzyści. W negocjacjach biznesowych często ma to postać obietnicy bycia stałym klientem. Działanie: manipulacja polega na niekonkretnych obietnicach, których druga strona prawdopodobnie w ogóle nie zamierza dotrzymywać. Jednak niedoświadczony negocjator może

popełnić błąd, godząc się na dodatkowe, konkretne ustępstwa w zamian za mgliste i niepoparte konkretami obietnice.

Kontrtechniki: świadomość techniki, naleganie na wpisywanie wszelkich przyszłych obietnic do kontraktu, odwrócenie sytuacji (zaoferuję takie warunki po spełnieniu obietnic przez drugą stronę).

3.4. Techniki zamknięcia negocjacji

Techniki prowadzące do zakończenia negocjacji mają na celu przyspieszenie podjęcia decyzji przez partnera, decyzji, którą i tak by podjął. Oczywiście jest jeszcze dodatkowy czynnik: im szybciej druga strona podejmie decyzję, tym większa szansa, że decyzja ta będzie po naszej myśli. I analogicznie, im dłużej będzie się zastanawiać nad decyzją, tym większe ryzyko, że nie będzie nam ona odpowiadać [Dawson, 2006, s. 151–152].

W ostatniej fazie negocjacji według L. Zbiegień-Maciąg [2009, s. 63–64] można zastosować techniki:

- prewencyjne,
- redukcji niezadowolenia.

Techniki prewencyjne polegają się na założeniu, że przychylny klimat powinien zostać utrzymany nawet po sfinalizowaniu negocjacji. Można stosować techniki podtrzymania dobrego klimatu. Im bliżej zakończenia, tym częściej trzeba zwracać uwagę na zachowanie stron. Nie należy dopuścić do nagłej i niespodziewanej eskalacji żądań lub wycofania się na pozycje mało konstruktywne – techniki prewencyjne mają temu przeciwdziałać.

Techniki redukcji niezadowolenia opierają się na informacjach niewerbalnych, które pozwalają dostrzec narastanie objawów niezadowolenia również w końcowej fazie. Objawy te mogą przybierać formę aluzji, dopowiedzeń, ironicznych uwag, albo też mogą to być konkretne zachowania agresywne.

Technika drugiego uderzenia

Technika ta polega na ponownym wysunięciu kwestii, która była już omówiona i wydawała się załatwiona. Działanie: zwykle im bliżej końca negocjacji, tym partnerzy bardziej mogą być skłonni do ustępstw. Dzieje się tak m.in. dlatego, że w toku negocjacji wytworzyła się relacja pomiędzy stronami, a także pojawiło się zmęczenie, jeżeli negocjacje były wydłużone w czasie.

Kontrtechniki: świadomość techniki oraz własnej podatności na ustępstwa pod koniec negocjacji; przywołanie poprzednich powodów, dla których żądania zostały odrzucone.

Technika eskalacji żądań pod koniec negocjacji (skubanie)

Gdy wydaje się, że wszystko jest już ustalone i osiągnięte zostało porozumienie, nagle jedna ze stron wysuwa dodatkowe, zwykle niewielkie żądania. Końcowa faza negocjacji stanowi czas rozluźnienia, gdyż nie chcemy zaczynać wszystkiego od nowa oraz jesteśmy już zadowoleni z zawartej transakcji (działa mechanizm psychologiczny, czyli „pewność posiadania umowy w kieszeni"). Brak porozumienia postrzegany byłby jako strata. Działanie: końcowa faza negocjacji może oznaczać odprężenie (poczucie, że doszło już do porozumienia). Skubanie jest więc wymuszaniem na drugiej stronie ustępstw, korzystając z chwili słabości, która zawsze występuje pod koniec rozmów.

Kontrtechniki: świadomość techniki, niepoddawanie się odprężeniu pod koniec negocjacji, zachowanie spokoju i dystansu do końca negocjacji.

Technika tworzenia właściwej atmosfery finalizacji rozmów

Gdy negocjator jest przekonany, że negocjacje dobiegają końca, i zamierza dążyć do zamknięcia, może zastosować tę technikę. Działanie: w ostatniej fazie negocjacji oferujemy jakieś drobne ustępstwo na rzecz drugiej strony. Technika ma na celu stworzenie klimatu ułatwiającego drugiej stronie zaakceptowanie naszej oferty. Odbywa się to poprzez niewielkie ustępstwo (gdyby było zbyt duże, zachęciłoby do dalszych negocjacji). Końcowe ustępstwo daje drugiej stronie poczucie wygranej, sprawia, że „wychodzi z

twarzą” z negocjacji, co zwiększa jej zadowolenie oraz zmniejsza prawdopodobieństwo niewywiązywania się z umowy.

Kontrtechniki: świadomość tej techniki.

Technika końcowych grzeczności

Na zakończenie negocjacji strony gratulują sobie nawzajem, zapewniając się o podjęciu dobrej decyzji. Błędem jest obrażanie partnera czy wytykanie mu pomyłek.

Działanie: zazwyczaj negocjacje nie są jednorazowym wydarzeniem; z dużym prawdopodobieństwem partnerzy spotkają się ponownie. Dobrze jest więc utrzymać prawidłowe relacje z drugą stroną.

Kontrtechniki: grzeczność jest zawsze mile widziana, ale negocjator powinien w każdym momencie zachować trzeźwość umysłu.

3.5. Podsumowanie technik negocjacji

Wymienione w rozdziale techniki negocjacyjne stanowią jedynie wybór, część możliwych do zastosowania podczas rozmów. Przedstawione techniki negocjacji, jak zaznaczono na początku rozdziału, stanowią formy manipulacji. Należy jeszcze raz podkreślić, że dobry negocjator, któremu zależy na partnerskich, długotrwałych relacjach, nie stosuje manipulacji. Zamiast manipulacji dobry negocjator używa technik do osiągnięcia mądrego rozwiązania, satysfakcjonującego obie strony w maksymalnym stopniu, a przede wszystkim używa wiedzy o technikach negocjacyjnych do obrony, gdyby partner w negocjacjach zamierzał je stosować.

4. Komunikacja w negocjacjach

Grażyna Rosa

4.1. Istota komunikacji

„Komunikacja” jest terminem (zob. [Kulczycki, 2012, s. 18–22]), którego łaciński pierwowzór oznacza wymianę, łączność lub utrzymywanie relacji społecznych (*Słownik wyrazów obcych* Władysława Kopalińskiego). Oznacza również wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć. Dzieje się to za pomocą nadawania i odbioru znaczenia określonych zachowań, symboli tworzonych przez słowa, gesty, dźwięki, obrazy, dotyk. Ludzie, komunikując się, odbierają i nadają informacje za pośrednictwem poszczególnych zmysłów. Udział procentowy poszczególnych zmysłów w odbiorze i przekazie jest następujący: wzrok – 83%, słuch – 11%, węch – 3,5%, dotyk – 1,5%, smak – 1% [Giblin, 1993, s. 23].

Dzięki tak rozumianemu komunikowaniu się zaspokajane są następujące potrzeby:

- potrzeba przynależności (daje poczucie uczestnictwa w życiu jakiejś grupy społecznej),
- potrzeba wpływu i kontroli naszego otoczenia społecznego,
- potrzeba otoczenia opieką innych i posiadania przeświadczenia, że inni opiekują się nami.

Naukowe badania komunikacji, głównie niewerbalnej, rozpoczęła praca Karola Darwina pod tytułem „O wyrazie uczuć u człowieka i zwierząt” z 1872 roku [Pease, Pease, 2011, s. 31]. Kolejnymi badaczami mowy ciała i

komunikacji werbalnej byli Albert Mehrabian i antropolog Ray Birdwhistell, którzy w swych badaniach odkryli podobne prawidłowości: na całkowity przekaz danego komunikatu w niewielkim stopniu wpływają słowa, w większym − sygnały głosowe, a w największym – sygnały niewerbalne.

Komunikacja odbywa się codziennie i w każdej niemalże sytuacji. Komunikowanie się z innymi ludźmi jest sposobem na uzyskanie poczucia tożsamości i stworzenie obrazu własnej osoby, który niczym w lustrze odbija się w komunikatach przesyłanych przez otaczających nas ludzi. Komunikując się, nawiązujemy więzi, zaspokajamy własne potrzeby. Izolacja społeczna (sytuacja braku bodźców, informacji) jest szkodliwa dla naszego organizmu. Wymiana myśli może odbywać się poprzez słowa, mówione lub pisane [Pease, Pease, 2011, s. 29], gesty oraz obrazy.

Można wyróżnić dwa podstawowe typy komunikacji interpersonalnej [Augustynek, *Komunikacja…*]:

- Komunikowanie − wysyłanie komunikatu w przestrzeń informacyjną, z intencją bycia odebranym. Przykłady: dzieło sztuki, program telewizyjny, obwieszczenie, testament itd. [Augustynek, 2008, s. 8].
- Komunikowanie się − dialog, dyskusja, negocjacje, pogawędka. Cechą tego typu komunikacji jest istnienie sprzężenia zwrotnego, które jest czasowym odwróceniem ról w komunikacji. Jest to reakcja na komunikat nadawcy.

Tradycyjnie komunikacja rozumiana jest jako proces polegający na przekazywaniu informacji między podmiotami. Współcześnie komunikowanie rozumiane jest szerzej − jako nie tylko przekazywanie informacji, ale także tworzenie relacji, wspólnoty.

Wymiana informacji zachodzi najczęściej w formie:

- bezpośredniej, ustnej,
- pisemnej (za pomocą różnorodnych nośników),
- znaków i symboli (np. logo, flaga),
- dźwięków, muzyki (ścieżka dźwiękowa, hymn),

- kombinacji powyższych.

Można wyróżnić kilka rodzajów komunikacji wśród ludzi [Augustynek, *Komunikacja…*]:

- interpersonalna − zachodząca między ludźmi,
- intrapersonalna − monolog wewnętrzny,
- społeczna – grupowa,
- zapośredniczona − z użyciem urządzeń technicznych (telefon, komputer).

Termin „komunikacja interpersonalna” swoje historyczne korzenie czerpie z pracy cybernetycznej i telekomunikacyjnej matematyka Claude E. Shannona, jednego z twórców teorii informacji, oraz inżyniera cybernetyka Warrena Weavera − autora książki „Matematyczna teoria komunikacji”, opublikowanej w 1948 roku. Zaprezentowano w niej model transmisji sygnałów w układach telekomunikacyjnych (telefonu i telegrafu − Shannon pracował dla laboratorium Bell Telephone) [Augustynek, *Komunikacja…*].

Komunikację interpersonalną można zdefiniować jako zjawisko polegające na wzajemnym przekazywaniu sobie informacji przez co najmniej dwie osoby. Dotyczy ona zarówno wydawania prostych i rzeczowych poleceń, jak i o wiele bardziej zaawansowanych zagadnień, np. dzielenia się wiedzą, umiejętnościami czy okazywania uczuć. Komunikacja interpersonalna odbywa się zawsze na dwóch poziomach: intelektualnym i emocjonalnym. Poziom intelektualny bazuje głównie na przekazie werbalnym, odwołuje się do rozumu drugiej osoby i składa z komunikatów tworzonych świadomie: opisywania faktów oraz stanu rzeczywistości, argumentów, uzasadnień. Poziom emocjonalny bazuje natomiast na przesyłaniu oraz odbieraniu komunikatów podświadomie. Nie panuje nad nimi ani nadawca, ani adresat. Wśród komunikatów na tym poziomie najistotniejszy jest przekaz niewerbalny, na który składają się: wygląd zewnętrzny i ubiór rozmówców, mowa ciała, paralingwistyka, mimika twarzy, ton, barwa i natężenie głosu [Szymborska-Karcz].

W dzisiejszym świecie coraz częściej (w wielu kręgach) ludzie zamiast się otwarcie komunikować i rozumieć, walczą o swoje racje, zamykając się na innych. Żyją w emocjonalnej izolacji, bojąc się odrzucenia, braku

akceptacji i niesprawiedliwej oceny (a czasami uzmysłowienia im gorzkiej prawdy na temat ich samych). Nie umieją mówić o swoich uczuciach, „duszą" je w sobie albo wybuchają, raniąc swoich bliskich. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ większość ludzi nie potrafi się skutecznie komunikować. Brakuje im podstawowej umiejętności, która wpływa na każdy aspekt ich życia. Tą umiejętnością jest komunikacja interpersonalna [Pasterski, *Świadoma komunikacja…*]. Z drugiej jednak strony, należy dostrzegać stały i dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego. Najnowsze środki komunikowania w dużym stopniu zmodyfikowały tradycyjne rodzaje komunikacji. Ludzie coraz rzadziej prowadzą bezpośrednie rozmowy. Wypierają je rozmaite formy komunikacji elektronicznej (poczta internetowa, komunikatory, fora, czaty, grupy dyskusyjne itp.).

Wraz z rozwojem nowoczesnych technologii poszerza się także zakres form i nośników służących komunikacji interpersonalnej. Nadal wyróżnia się komunikację przez telefon, radio czy telewizję, ale najprostsze i najpowszechniejsze medium komunikacyjne stanowi jednak Internet, który w szybkim tempie wypiera media tradycyjne. Ludzie coraz ściślej się z nim integrują. Komunikacja poprzez sieć jest więc od dłuższego czasu standardem i jedną ze skuteczniejszych form komunikacji, zwłaszcza między ludźmi młodymi i aktywnymi zawodowo.

Polska Biblioteka Internetowa we wrześniu 2009 r. przebadała 1063 internautów w wieku od 18 do 54 lat. Użytkownikom zadano pytanie: „Jaką aktywność najczęściej uprawiałeś/łaś w sieci w ciągu ostatniego miesiąca?". Na pierwszym miejscu plasowały się rozmowy ze znajomymi, które praktykowało 70% ankietowanych. Na drugiej pozycji znalazło się korzystanie z serwisów społecznościowych (66%). Spośród zapytanych 41% publikowało komentarze na stronach WWW, 35% brało udział w dyskusji online, 23% zamieszczało opinie o produktach lub usługach, a 19% odwiedzało blogi albo zawarło nową znajomość [Szymborska-Karcz].

Wszystkie tego typu aktywności należą do grupy tzw. *social & user generated kontent*, czyli takich, w których między użytkownikami sieci zachodzą interakcje. Z przedstawionych badań wynika, że [Szymborska-Karcz]:

- dla wielu osób głównym zadaniem Internetu jest komunikacja,
- we współczesnej komunikacji interpersonalnej niezwykle ważną rolę odgrywają takie nośniki, jak: poczta elektroniczna, komunikatory internetowe (tekstowe i głosowe) typu Instant Messenger, czyli przeznaczone do porozumiewania się w trybie rzeczywistym, grupy dyskusyjne, portale społecznościowe (czasem także posiadające własne komunikatory i czaty), tzw. pogawędki online (za pomocą kanałów IRC lub czatów), fora dyskusyjne, wymiana informacji poprzez komentarze w serwisach, portalach, na stronach WWW lub na blogach.

Na tej podstawie można zaryzykować twierdzenie, że komunikacja przez Internet występuje niemal na równi z tradycyjnym kontaktem fizycznym.

„Wybór formy komunikacji może być niekiedy podyktowany czasem, jakim się dysponuje na załatwienie jakiejś sprawy i osiągnięcie porozumienia, oraz tym, jak bardzo skomplikowany jest temat do omówienia. Oczywiście, bez względu na formę, trudno przewidzieć, jak potoczą się negocjacje i ile potrwają oraz czy zakończą się porozumieniem, czy też jego brakiem. Czasochłonność poszczególnych form negocjacji oraz ich dobór do tematyki można scharakteryzować w następujący sposób:

- E-mail – komunikowanie może trwać długo, dobre dla bardzo zapracowanych ludzi oraz spraw niewymagających natychmiastowego załatwienia. Można stosować do spraw bardziej złożonych, wymagających zaangażowania większej liczby osób (zespołu ekspertów), ale w celu uniknięcia zamieszania korespondencja powinna być wymieniana pomiędzy dwoma osobami, które koordynują wewnętrzne dyskusje po swoich stronach.
- Osobiście – forma komunikacji, znacznie szybsza niż przez e-mail, ale umówienie spotkania może odwlekać się w czasie. Dobra dla tematów bardziej złożonych – negocjacji problemowych, także gdy w negocjacje zaangażowana jest grupa osób (zespół negocjacyjny) przynajmniej po jednej ze stron, gdy ważne jest zbudowanie relacji.
- Przez telefon – zazwyczaj najszybsza forma komunikacji i negocjacji. Dobra dla spraw mało i średnio skomplikowanych” [1] .

Skuteczność komunikacji, czyli kwestia, czy przekaz zostanie właściwie zrozumiany i zapamiętany przez odbiorcę, zależy od umiejętności doboru form i środków oraz jak najlepszego ich dopasowania do adresata przekazu. Z pewnością w zwiększeniu zrozumienia przekazu przez odbiorców pomoże zachowanie następujących reguł dobrze sformułowanej informacji [Lesly, 1991, s. 12]:

- prostota przekazu – używanie zrozumiałego języka,
- jasność wypowiedzi – klarowne wyłożenie, bez zawiłości,
- zwięzłość – w miarę możliwości jak najkrócej (ale zrozumiale),
- precyzja – użycie właściwych merytorycznych sformułowań,
- sens – informacja musi mieć konkretne znaczenie, zgodne z tematem,
- organizacja – każdy element informacji musi znajdować się we właściwym miejscu,
- konsekwencja i wewnętrzna zgodność logiczna przekazu,
- przyjazny wydźwięk – przedstawienie faktów raczej w pozytywnym niż negatywnym świetle,
- zdolność do przekazywania dobrze sformułowanej informacji,
- różnorodność wrażeń – przedstawienie informacji z możliwie wielu punktów widzenia, co daje efekt bezstronności i obiektywności,
- dopasowanie przekazu do typu odbiorcy.

Pełne i skuteczne zbliżenie do klienta jest uwarunkowane przyjęciem i stosowaniem trafnej strategii komunikacji. Strategia komunikacji – to zespół zaplanowanych metod osiągania celów komunikacji [Rydel (red.), 2001, s. 28−30]. Strategia ta musi być spójna i kompleksowa w stosunku do wszystkich działań, zbudowana na podstawie dokładnej analizy otoczenia, uwzględniać mechanizm informacji zwrotnej z rynku.

Do odbiorców komunikatów mogą należeć: potencjalni nabywcy (zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni), pośrednicy, dostawcy, środowisko branżowe, eksperci, liderzy opinii, grupy odniesienia, dziennikarze, pracownicy firmy, władze, całe społeczeństwo.

Komunikację można również podzielić ze względu na rozległość odbioru na [Mruk (red.), 2004, s. 5−9]:

- komunikację indywidualną: werbalną, słuchanie, czytanie, pisanie, mowa ciała, zarządzanie przestrzenią, wizerunek – tożsamość, retoryka, negocjacje, mediacje,
- komunikację grupową: wystąpienia publiczne, prezentacje, targi, wydarzenia marketingowe,
- komunikację masową: reklama ATL, BTL, Internet, serwis WWW, banner, wizualizacja, media, lobbing, sponsoring.

W myśl tych klasyfikacji dalsze rozważania będą się odnosiły do komunikacji zarówno indywidualnej, grupowej, jak i masowej. Niezależnie od tego zróżnicowania można sformułować uniwersalne zalecenia dotyczące skutecznej komunikacji [Rosa, 2009, s. 11−13]:

- Komunikaty należy wypowiadać w sposób niepozostawiający wątpliwości, kto jest ich nadawcą.
- Przystępując do tworzenia komunikatu, warto mieć wyraźny cel − co chcemy przekazać, jakie kanały (angażujące wzrok, słuch, dotyk, smak) tego przekazu wybraliśmy i co chcemy osiągnąć.
- Język komunikatu służy dwóm głównym celom: sygnalizuje nasz status oraz miejsce w hierarchii społecznej. Mieszanie tych dwu funkcji w przekazie nie sprzyja porozumieniu.
- Przed stworzeniem komunikatu warto mieć przybliżony portret psychologiczny odbiorcy (jego wiek, wykształcenie, potrzeby, status, doświadczenie, hierarchię wartości, inteligencję, znajomość języka komunikatu, płeć itp.).
- Należy znaleźć jak najwięcej cech łączących nadawcę komunikatu z odbiorcą. Podkreślić indywidualność odbiorcy, aby stworzyć poczucie, że przekaz generowany jest wyłącznie do niego.
- Decyzja co do podjętego środka przekazu (kanału) powinna być podjęta świadomie i podbudowana odpowiednią motywacją.
- Komunikat powinien być pozbawiony ukrytych założeń i kontekstów zrozumiałych tylko dla nadawcy, należy używać słów

możliwie precyzyjnie oddających treść przekazu (przykład: zamiast „skontaktujemy się wkrótce” lepiej „zadzwonię w połowie przyszłego tygodnia”).

- Przekaz powinien docierać do odbiorcy kilkoma różnymi kanałami. Jego utrwalenie warto oprzeć na powtórzeniach przedstawiających tę samą informację w różny sposób.
- Warto unikać komunikatów o podobnym wyglądzie czy formie, a różnej treści, następuje bowiem wtedy nałożenie się ich na siebie i wzajemne zakłócanie odbioru i zapamiętywania (najsilniej zakłóca przekaz to, co go najbardziej przypomina).
- Należy dążyć do odbioru zweryfikowanych, precyzyjnych informacji zwrotnych (dotyczących zarówno nas samych, jak i prezentowanej firmy, produktu). Dają one wiedzę dotyczącą skuteczności przekazu, umożliwiają sprawdzenie jego efektu.
- Odbiór komunikatu zawierającego ocenę może podlegać zakłóceniu spowodowanemu silnym oporem emocjonalnym odbiorcy.
- Zmniejszanie tego oporu polega na uwzględnianiu pozytywów i negatywów, akceptacji osoby adresata komunikatu (zgodnie z zasadą „łagodnie w formie, konkretnie w treści”), sformułowaniu skłaniającemu do konstruktywnych działań, unikaniu niejednoznacznych komunikatów o szerokiej interpretacji.
- Komunikacja jest najbardziej efektywna, jeśli poziom przekazu (stopień trudności użytych pojęć, formy, stylu itp.) jest nieco niższy niż poziom intelektualny adresata.
- Odbiorca powinien mieć już od początku komunikatu poczucie, że znajdzie w nim cenne dla siebie treści.

We współczesnej komunikacji jest miejsce zarówno na opowiadanie baśni, jak i wychwytywanie tego, co niewyrażone – marzeń konsumentów [Szlak, 2016].

4.2. Kanały komunikacji

Informacje będące komunikatami przekazywane są za pomocą różnych kanałów komunikacyjnych. Najbardziej ogólnie można wyróżnić kanały komunikacji osobowej i nieosobowej [Kotler i in., 2002, s. 836]. Kanał komunikacji osobowej to dwie osoby lub więcej komunikujące się ze sobą bezpośrednio. Może to być komunikacja twarzą w twarz, rozmowa przez Internet, przez telefon, drogą pocztową. Do sposobów stosowania kanałów komunikacji osobowej należą na przykład znane osoby lub firmy w roli nabywców, liderzy opinii, wpływowi ludzie, przypadkowi konsumenci.

Kanały komunikacji nieosobowej to sposoby przekazywania komunikatów bez kontaktu osobistego lub informacji zwrotnej. Należą do nich media, atmosfera i wydarzenia. Główne media to media drukowane (prasa, reklama pocztowa, małe plakaty, ulotki, kalendarze itp.), elektroniczne (radio, telewizja, Internet) oraz zewnętrzne (billboardy, tablice reklamowe). Atmosfera to zaprojektowane otoczenie, które wpływa na decyzje nabywcy. Może ona tworzyć lub wzmacniać skłonność nabywcy do zakupienia produktu, wywoływać poczucie zaufania, wiarygodności, profesjonalizmu itp. Wydarzenia to organizowane imprezy, za pomocą których można zakomunikować odbiorcom docelowym określone przesłanie. Mogą to być konferencje prasowe, inauguracje, dni otwarte, pokazy, wystawy, zwiedzanie itp. Komunikacja nieosobowa ma nabywców zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio (prowadząc w efekcie do kontaktów osobowych).

W komunikacji indywidualnej człowiek może się posługiwać wszystkimi pięcioma zmysłami. Wykorzystuje przy tym kanały komunikowania się w zakresie zmysłów, czyli kanał wizualny (wzrok), werbalny (mowa), kinestetyczny (dotyk), węchowy (węch) i słuchowy (słuch). Tworzą one sferę percepcyjną człowieka, która w kontaktach międzyludzkich przejawia się poprzez komunikację werbalną i niewerbalną oraz sposób wypowiedzi.

Mowa, czyli komunikacja werbalna, jedynie w 20% decyduje o wartości wymiany informacji. Oceniamy ją w aspekcie asocjacyjnym, czyli kojarzeniowym, pod względem doboru odpowiednich słów, budowy zdań czy używanego rodzaju języka. Skojarzenia mogą być pozytywne, neutralne lub negatywne. Jaki odbiór będzie w danym przypadku, zależy od przyjętych norm i wartości, przynależności rozmówców do określonych

grup społecznych czy osobistego nastawienia słuchacza. Ważny jest dobór słów, czyli czy posługujemy się językiem znanym, czy nieznanym słuchaczom, słowami prostymi czy skomplikowanymi. Również budowa zdań ma duży wpływ na odbiór komunikatu. Powinny być przejrzyste, logiczne i proste. Skojarzenia mogą być wywołane poprzez brzmienie (melodię), znaczenie (przeznaczenie przedmiotu) i oddziaływanie (pozytywne bądź negatywne).

Należy jednak pamiętać, że około 70% przekazywanych informacji jest pomijanych lub przyswajanych jedynie fragmentarycznie przez słuchaczy. Można zwiększyć ilość zapamiętywanych wiadomości przez efektywne słuchanie. Składają się na nie trzy elementy:

- zrozumienie celu, czyli zamiaru mówiącego (po co do nas mówi),
- zachowanie podczas komunikacji, czyli odpowiednia mimika, gesty, zadawanie pytań i notowanie,
- zrozumienie pobudek działania, czyli po co słuchamy (do czego są nam przekazywane informacje potrzebne).

Komunikacja werbalna występuje w dwóch podstawowych formach [Augustynek, *Komunikacja…*]:

1. Komunikacja ustna − stanowi najczęstszy sposób przekazywania informacji między ludźmi. Do popularnych form tej komunikacji zaliczymy rozmowy indywidualne lub grupowe oraz przemówienia. Zasadniczą zaletą tego rodzaju komunikacji jest szybkość i łatwość w uzyskaniu sprzężenia zwrotnego. Wadą jest podatność na zniekształcenia. Dużą rolę odgrywają tutaj takie czynniki, jak:
   - akcentowanie (badania dowiodły, że często jest to ważniejsze niż sama treść wiadomości),
   - płynność wypowiedzi (elokwencja),
   - parafrazowanie – ujmowanie w inne słowa zasłyszanego komunikatu, nie jego sensu i upewniając się, czy został dobrze zrozumiany,
   - potwierdzenie – dopowiadamy pewne słowa, potwierdzając, że jesteśmy zainteresowani wypowiedzią i słuchamy uważnie [Harwas-

Napierała, 2008, s. 11].

2. Komunikacja pisemna − do komunikatów pisemnych zalicza się notatki, listy, faksy, e-maile i wszystkie inne sposoby przekazywania słów lub symboli w formie pisemnej. Komunikaty pisemne są sprawdzalne i mogą być przechowywane przez długi okres.

Komunikacja niewerbalna, inaczej nazywana mową ciała, decyduje w około 50% o wartości wymiany informacji. Elementami mowy ciała są: mimika, gestykulacja, postawa ciała, spojrzenie, ubiór, wygląd, terytorium oraz odzwierciedlenie. W tym rozdziale warto krótko omówić wymienione elementy składowe komunikacji niewerbalnej [Pease, Pease, 2011, s. 443].

Mimika (twarz), czyli gra mięśni twarzy, może wyrażać większość emocji, takich jak złość, radość, zadowolenie, gniew. Warto zdawać sobie sprawę, że część mimiki można kontrolować i w negocjacjach nie okazywać skrajnych uczuć. Szczególnie unikać gwałtownych emocji jak złość czy rozżalenie, a już na pewno nie okazywać niechęci czy lekceważenia rozmówcom. Pamiętać trzeba, że takie uczucia są zazwyczaj doskonale widoczne na twarzy i odczytywane przez otoczenie.

Gestykulacja − wyrażana za pomocą palców, dłoni, ramion i tułowia. Może być otwarta i zamknięta, pozytywna lub negatywna. Nad gestykulacją warto popracować, szczególnie osoby występujące publicznie zachęca się do wykorzystywania możliwości, jakie ona stwarza. Dzięki niej można wywierać wrażenie osoby wykształconej, pewnej siebie, obytej w świecie, otwartej i mądrej. Oczywiście używana w nadmiarze i nieumiejętnie może wyglądać teatralnie i wręcz groteskowo. Ruchy głową, które występuję w mowie ciała podczas rozmowy, są bardzo ważne, szczególnie potakiwanie, lub przy słuchaniu – lekkie przechylenie głowy. Ważny jest też uniesiony podbródek.

Postawa ciała − może być skrzywiona lub wyprostowana, otwarta lub zamknięta. Informuje o osobowości i stanie emocjonalnym, może wskazywać rozluźnienie lub napięcie, obronę lub atak. Nad postawą też warto popracować przed ważnymi negocjacjami. Należy unikać zamykania się (zakładania nogi na nogę, splatania rąk na piersiach), bo stwarza się wrażenie izolacji, strachu lub niechęci. Warto pamiętać, że rozmówcy

mimowolnie „kopiują” naszą postawę i mogą zacząć się czuć w naszym „zamkniętym” towarzystwie niezręcznie, nieprzyjemnie lub nieswojo, co może utrudnić prowadzenie rozmów.

Spojrzenie − może rozmówcom bardzo dużo powiedzieć. Oczy przekazują emocje i zainteresowanie. Kontakt wzrokowy należy do najsilniejszych stymulatorów stosunków interpersonalnych. W czasie rozmów warto podtrzymywać kontakt wzrokowy, jednakże i w tym wypadku nie można przesadzać. Patrzenie w oczy rozmówcy, szczególnie płci przeciwnej, przez ponad 70% czasu rozmowy może być odbierane jako zainteresowanie natury osobistej (zmysłowej). Błędem jest także unikanie kontaktu wzrokowego, bo odczytywane jest jako brak zainteresowania, lekceważenie lub nieśmiałość.

Zapach − szczególnie w kontaktach partnerskich wpływa w istotnym stopniu na skuteczność akceptacji człowieka. Przed ważnymi rozmowami trzeba pamiętać, by nie przesadzać z używaniem perfum lub intensywnych wód po goleniu, ponieważ rozmówca może nie lubić danego zapachu. Intensywny aromat może nawet odstręczać i uniemożliwić komunikację, a partner może nagle zakończyć prowadzenie rozmów pod jakimś pretekstem (byle się tylko uwolnić od natarczywej woni).

Ubiór, wygląd, dobór kolorystyki i rodzaj garderoby określają człowieka – jego zawód, osobowość, często charakter i nastawienie. Ubieranie nieodpowiednich strojów może powodować odbiór osoby jako niedbałej, prowokującej lub bez wyczucia.

Terytorium − to dystans, jaki jest zachowany między rozmówcami, ma wpływ na to, jak strony się czują i jaki jest charakter łączących je stosunków. Nadmierny dystans może wprowadzić klimat oschłości, zbyt bliski spowodować skrępowanie rozmówcy. Dystans do rozmówcy zależy również od kultury, w jakiej się wychował, wpływ na niego ma również gęstość zaludnienia kraju zamieszkania – im kraj gęściej zaludniony, tym dystans mniejszy. Przyczyna jest prozaiczna − trzeba żyć bliżej innych ludzi, ponieważ jest mniej miejsca. Ma to znaczenie podczas rozmów międzynarodowych, ponieważ rozmówcy mogą się czuć nieswojo, gdy jeden „ucieka” przed drugim. Na przykład Japończycy utrzymują dużo mniejszy dystans niż Amerykanie.

Odzwierciedlenie − polega na subtelnym wyrażeniu mowy ciała innych ludzi, aby komunikacja przebiegała w kontekście odzwierciedlenia rytmu, gestów, postawy ciała i mimiki zachowań rozmówcy.

Odbiór mowy ciała zależy od dwóch rodzajów przesłanek:

- obiektywnych − specyfiki danej sytuacji, zachowania innych osób, uwarunkowań obyczajowych i kulturowych, przyjętych norm zawodowych,
- subiektywnych − nastawienia, wartości, emocji, celów, oczekiwań, życzeń, potrzeb i odczuć rozmówców.

Wymaga on dużego doświadczenia i wiedzy od rozmówców. Mowa ciała jest trudnym elementem komunikacji międzyludzkiej, będącym źródłem wielu nieporozumień. Do najczęściej popełnianych błędów przez negocjatorów należą:

- niedostosowanie dystansu do sytuacji,
- zła pozycja w stosunku do rozmówcy (źle dobrany kąt – niewygodne patrzenie),
- chowanie się za przedmiotami (stołem) może powodować niepotrzebne stwarzanie dystansu i wrażenia oficjalności,
- napięcie ciała lub nerwowe ruchy – udzielają się i wywołują u rozmówcy uczucie niepokoju, stresu,
- zamknięta postawa ciała – wywołuje dystans, niechęć,
- nieutrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- intonacja – nerwowa, zbyt schematyczna lub nieadekwatna do sytuacji.

4.3. Modele i elementy procesu komunikacji

Każdy akt komunikacji jest procesem, który zwykle zawiera kilka podstawowych elementów, takich jak: kontekst, język używany, symbole itp. Nieustannie wysyłamy mimowolnie komunikaty w świat, a otoczenie − chcemy tego czy nie − odczytuje i interpretuje je. Ważne, aby sposób

komunikacji był dostosowany do odbiorcy [Szeląg-Jarosz, *Komunikacja…*]. Aby zobrazować poszczególne elementy procesu komunikacji i zwrócić uwagę na ważne dla jego skuteczności aspekty, tworzy się modele komunikacji ułatwiające opis danego zjawiska i pokazanie jego specyficznych cech. W literaturze występuje wiele ujęć i modeli komunikacji w zależności od specyfiki opisywanego rynku. Rozpoczyna je zazwyczaj klasyczny, linearny i jednokierunkowy model komunikacji masowej H. Lasswella, który koncentruje się na nadawcy, odbiorcy i przekazie, odnosząc się do sumy pojedynczych informacji. W kolejnych latach był on rozwijany i modyfikowany, co znajduje odzwierciedlenie w następnych modelach uwzględniających ujęcie procesowe, dynamiczne, interakcyjne, aż do indywidualnych cech każdego człowieka. W tabeli 4.1 przedstawiono wybrane, najbardziej charakterystyczne z nich.

Tabela 4.1. Wybrane modele komunikacji ważne dla komunikacji na zróżnicowanych rynkach

Model	Rok opracowania	Charakterystyka
Model Lasswella	1948	Arystotelesowska triada komunikowania. Model perswazyjny identyfikujący elementy procesu
Model Shannona i Weavera	1949	Model interakcyjny. Szum informacyjny jako wyjaśnienie zakłóceń procesu komunikacji
Model wspólnoty doświadczeń Schramma	1954	Komunikowanie jako dzielenie się jednostki doświadczeniami z innymi jednostkami. Kodowanie – interpretowanie – dekodowanie wymagające użycia tego samego kodu i operowania tymi samymi symbolami przez uczestników procesu
Model Berlo (Source--Channel-Message--Receiver, SMCR)	1960	Nadawca i odbiorca powinni reprezentować podobny poziom kompetencji pozwalający na skuteczność komunikacji
Model Hawortha i Savage'a	1989	Transakcyjny model komunikacji międzykulturowej. Podkreśla znaczenie wymiany w procesie komunikacji pomiędzy podmiotami, które jednocześnie wysyłają i odbierają komunikat

Źródło: [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 52].

W każdym procesie komunikacji można wyróżnić przynajmniej trzy następujące elementy: nadawcę, wiadomość (przekaz) i odbiorcę. Nadawcą nazywamy tego, kto przekazuje wiadomość. Wiadomością jest to, co chcemy przekazać. Może być to pomysł, myśl czy odczucie. Odbiorcą jest jedna lub więcej osób, do których skierowany jest przekaz. Proces komunikacji jest ściśle związany z jej rodzajem (masowa, grupowa, indywidualna).

W procesie komunikowania można wyróżnić siedem kroków:

1. Formułowanie wiadomości. Wiadomość to każda, nawet drobna informacja, na przykład powitanie. Jest nią także obszerna analiza naukowa.
2. Słowa, gesty i obrazy, czyli forma, jaką nadajemy wiadomości.
3. Przekazanie wiadomości. Może odbyć się na różne sposoby, inaczej mówiąc, można wybrać różne drogi przekazu. Wiadomość można podać podczas osobistego kontaktu, zostawić zapisaną na kartce na biurku odbiorcy, przekazać przez inną osobę, nagrać na automatycznej sekretarce czy wykorzystać takie środki przekazu, jak e-mail, fax, sms.
4. Odbiór wiadomości, czyli przejęcie funkcji przez odbiorcę.
5. Znaczenie wiadomości. Nadawca zakomunikował – odbiorca odebrał. Problemem jest to, czy przekaz został właściwie zrozumiany.
6. Reakcja na wiadomość.
7. Sprzężenie zwrotne, inaczej: meldunek powrotny, informuje nadawcę, czy komunikacja zakończyła się sukcesem.

Na proces ten składają się następujące elementy uczestniczące w nim na poszczególnych etapach: nadawca komunikatu, kodowanie, komunikat, zakłócenia (szum informacyjny), dekodowanie, odbiorca komunikatu, sprzężenie zwrotne (reakcja na komunikat) [Rydel (red.), 2001, s. 33; Schramm, 1995]. Inaczej ujmując, proces komunikacji tworzy więc układ następujących elementów:

- nadawca – źródło informacji (np. firma wysyłająca komunikat),
- kodowanie – proces nadający przekazowi formę symboliczną

(przekształcenie abstrakcyjnej idei w zestaw symboli),

- przekaz – zestaw informacji skierowanych do odbiorcy,
- odkodowanie – proces odczytywania przez odbiorcę wysłanych symboli (powrotne przekształcenie symboli w abstrakcyjną ideę),
- odpowiedź – zwrotna informacja od odbiorcy,
- oddziaływanie zwrotne – reakcja odbiorcy po odebraniu komunikatu,
- zakłócenia – elementy przeszkadzające w procesie (np. odczytanie symboli nadawcy niezgodne z jego intencją).

Warunkiem zaistnienia komunikacji interpersonalnej są cztery ogniwa [Augustynek, *Komunikacja…*]:

1. Nadawca, czyli osoba, która przesyła informację.
2. Odbiorca − to osoba, do której daną informację kierujemy.
3. Kod, czyli sposób przekazania i odczytania informacji (obraz, gest, słowo itd.).
4. Kanał, przez który przepływa informacja. Każdy kanał ma swoją określoną przepustowość i pojemność. Inna jest szybkość transmisji informacji w kanale wzrokowym, a inna w słuchowym czy węchowym.

Biorąc pod uwagę fakt, że w komunikacji masowej informacje kierowane są do szerokiego audytorium, komunikację należy postrzegać jako proces kształtowania relacji firmy z jej otoczeniem. Proces komunikacji masowej składa się z następujących etapów:

- identyfikacji docelowego segmentu,
- określenia pożądanej reakcji,
- wyboru form komunikatów,
- wyboru nośników informacji,
- wyboru pozycjonowanych cech produktu,
- gromadzenia informacji zwrotnej.

Komunikacja masowa jest procesem na tyle złożonym, że może również obejmować osiem nieco inaczej wyodrębnionych etapów [Blythe, 2002, s. 16]:

- identyfikacja docelowego segmentu rynku,
- określenie celów komunikacji,
- opracowanie treści oraz formy przesłania,
- wybór instrumentów komunikacji,
- wyznaczenie potrzebnego budżetu,
- wybór kanałów informacji,
- koordynacja działań w ramach komunikacji przedsiębiorstw,
- dobór technik badania skuteczności komunikacji.

Kształtowanie zachowań konsumentów jest niezwykle trudnym zadaniem ze względu zarówno na różnorodność czynników wpływających na sposób myślenia, jak i indywidualne cechy osobowości. Uwzględnienie wszystkich czynników jest niemożliwe, co z kolei generuje szum w przekazie komunikacyjnym.

4.4. Czynniki oddziaływania na proces komunikacji w negocjacjach

Komunikacja interpersonalna w negocjacjach powinna być procesem przemyślanym, tak aby w każdej sytuacji zapewniała zwycięstwo. Jeśli chce się być zwycięzcą – należy myśleć jak zwycięzca i wierzyć w to, że się nim jest [Mayer, 2012, s. 20]. Jej przebieg (i planowane efekty) może być zgodny z zaproponowanym przez R. Mayera akronimem LANCET [*ibidem*, s. 20], w skład którego wchodzą następujące czynniki:

1. Lepszy kontakt.
2. Atrybuty zgody.
3. Nie tylko cena.
4. Chęć pomocy.
5. Efektywny środek komunikacji.
6. Tendencyjność.

Lepszy kontakt wiąże się z tworzeniem nastroju, dobieraniem tonu, pogłębianiem relacji, stwarzaniem pozytywnej aury i sterowaniem uwagą rozmówcy. Wszystkie te działania sprawiają, że kontakt z drugą osobą jest bliższy i bardziej osobisty – można ją łatwiej przekonywać do własnych założeń. Należy przy tym wziąć pod uwagę, że:

- W pierwszej kolejności każdy jest człowiekiem, a dopiero w drugiej negocjatorem. We współczesnym świecie, w którym komunikację bezpośrednią coraz częściej wypierają faks, e-mail i telefon, miękkie podejście może zrobić dużą różnicę. Korzystnie jest zaprosić kogoś na kawę/lunch, porozmawiać z nim spokojnie, a być może już jutro efektem będzie kontrakt lub ustępstwo warte kilkadziesiąt lub kilkaset razy więcej.
- Nie należy zaczynać rozmowy z pozycji siły. Zrelaksowani ludzie mniej opierają się nowym propozycjom i pomysłom. Łatwiej przekonać człowieka, gdy siedzi, niż gdy stoi. Należy przełamać lody (można opowiedzieć dowcip, zaproponować kawę, opowiedzieć o zdarzeniu, pogodzie), a stworzy się klimat sprzyjający przekonywaniu.
- Należy dostrzec w oponencie człowieka. Negocjacje, na które jest mało czasu, z reguły są twardsze − brak warunków do nawiązania osobistego kontaktu. Jest to strategia personalizacji oparta na osobistym kontakcie z osobą, a nie firmą [Mayer, 2012, s. 23].
- Zaufanie i wiarygodność są kluczowymi składnikami perswazji. Wynikają w pewnej mierze z reputacji i doświadczenia, lecz najczęściej jest to kwestia relacji międzyludzkich. O wiele łatwiej jest przekonywać kogoś, kogo się lubi. Trzeba też dać komuś odczuć, że jest dla ciebie ważny, a z pewnością cię polubi [Mayer, 2012, s. 24].
- Powinno się roztaczać wokół siebie pozytywną aurę. Twoja siła perswazji wynika z twojego nastawienia. Pozytywne nastawienie daje pozytywne rezultaty, a nastawienie negatywne przekłada się na wrogość. Jeśli ma się pozytywne nastawienie, to zachowuje się w określony sposób – za pomocą głosu i gestów komunikuje się empatię, zrozumienie i gotowość do pracy nad omawianą sprawą.

Należy też zaangażować drugą stronę w swój problem. Badania naukowe dowodzą, że im więcej ludzie się uśmiechają, tym bardziej pozytywnie inni ludzie na nich reagują [Pease, Pease, 2011, s. 96].

Ludzie chcą robić interesy z tymi, których lubią i w których obecności czują się dobrze. Negocjując, należy więc:

- postrzegać prawa oponenta jako człowieka,
- budować wzajemne zaufanie,
- nawiązać z nim bliskie relacje, co sprawi, że będzie się odnosić do tych propozycji bardziej pozytywnie.

Atrybuty zgody wiążą się z budowaniem relacji międzyludzkich, które są wielką wartością dobrze funkcjonującej organizacji i znajdują odzwierciedlenie w komunikatach wysyłanych przez nią. Dlatego też należy przestrzegać następujących zasad:

- nie narzekać i nie robić złej miny,
- nie wracać do spraw zamkniętych,
- unikać kategorycznych sformułowań: zawsze i nigdy,
- wymienić wybrane negatywne strony kierowanej propozycji,
- zachęcać oponenta do energicznych reakcji i ukierunkować jego energię na dochodzenie do zgody.

Nie tylko cena – czynnik, który nawiązuje do przyjętych stereotypów, które mówią, że ludzie kierują się w podejmowaniu decyzji przede wszystkim ceną. Podejmując komunikację z drugą stroną, należy poznać prawdziwe potrzeby drugiej osoby [Ostrowska, 2010, s. 28]. W jaki sposób produkty i usługi zaspokajają jej potrzeby? Sztuka wywierania wpływu polega na odczytywaniu ludzkich potrzeb, uświadamianiu ludziom tych potrzeb i zaspokajaniu ich [Mayer, 2012, s. 36]. Poczucie spełnienia celu jest potężnym narzędziem perswazji. Z badań wynika, że nabywcy najczęściej zaspokajają potrzeby, kierując się emocjami, a nie rozsądkiem, i cena często nie jest najważniejszym kryterium podejmowanych przez nich decyzji [Smalec, 2015, s. 76−77].

Chęć pomocy można wykazać głównie przez komunikację werbalną opartą na mówieniu. Należy jednak odróżnić mówienie od przekonywania (perswazji), ponieważ nie oznaczają one tego samego. Mówienie to przekazywanie informacji innym ludziom, natomiast perswazja (przekonywanie) wymaga komunikacji dwustronnej. W jej skład wchodzą następujące elementy: perswazyjne słuchanie, siła sugestii, pytania nakierowujące, ukierunkowywanie. Warto pamiętać o prawidłowości, że im mniej się mówi, tym więcej ludzie z tego zapamiętują. Im bardziej konkretnie – tym większa szansa na usłyszenie „tak". Wiedza ta może być również wykorzystana do osiągnięcia odwrotnego celu – można mówić dużo i szybko, licząc, że słuchacze pominą ważne informacje lub przestaną słuchać. Przekazywana wiadomość − treść, jest w oczach i uszach mówiącego. Treść wyłania się nie tylko ze słów, ale przede wszystkim z mowy ciała (postawy, gestów, tonu i barwy głosu, szybkości mówienia i energii wkładanej w mówienie) [Mayer, 2012, s. 40].

Efektywny środek komunikacji to czynnik ukierunkowany na dostrzeganie nowych form i możliwości komunikacji z poszczególnymi grupami odbiorców. Obecnie ludzie mają szeroki dostęp do różnego rodzaju urządzeń ułatwiających komunikację. Jak wcześniej wspomniano, współczesne środki komunikacji są bardzo różnorodne, a ich wykorzystanie związane jest z konkretnym celem. Telefony posiadają niemalże wszyscy, faksy stały się powszechne, a poczta elektroniczna jest nieodłączną częścią codzienności. Każdy środek komunikacji niesie ze sobą własny sygnał. Należy przy tym pamiętać, że szybkość, wygoda i sukces nie zawsze idą w parze [Mayer, 2012, s. 43]. W zależności od tego, co chce się zakomunikować i osiągnąć, można wybrać komunikację jednostronną lub dwustronną. W niektórych sytuacjach lepiej jest zadzwonić do drugiej strony, a w innych – wstrzymać się od inicjowania kontaktu i czekać na zaproszenie do rozmowy, potem zaś wysłać e-maila. Są sytuacje, że lepiej umówić spotkanie, a w innych wysłać list pocztą tradycyjną [*ibidem*, s. 45]. Jeżeli to ma być sygnał, że „tyle i koniec", „kupujesz albo nie", można dostarczyć wiadomość na piśmie. Jeżeli zależy nam na informacji zwrotnej, należy wybrać formę dwustronną komunikacji – telefon albo spotkanie.

Z wykorzystaniem telefonu wiążą się następujące dylematy [Mayer, 2012, s. 44]:

- Czy kontakt telefoniczny może sprowokować negatywną odpowiedź drugiej strony? Przez telefon o wiele łatwiej jest powiedzieć „nie”.
- Czy to, co chce się powiedzieć, wymaga dużej koncentracji, na którą trudno jest liczyć przez telefon?
- Czy przez telefon będzie się w stanie oprzeć presji na szybkie udzielenie odpowiedzi?
- Czy sprawa wymaga kontaktu bezpośredniego? Rozmowy telefoniczne są krótsze i przez to bardziej stanowcze – strony mają mniej czasu, aby stworzyć więź osobistą.
- Czy rozmówca nie zdenerwuje się tym, że korzystamy z telefonu w celu nawiązania kontaktu?

Należy przemyśleć wszystko, co się chce powiedzieć, jeśli się dzwoni do kogoś; ma to tę przewagę, że można się przygotować do rozmowy, przemyśleć, co i w jaki sposób chce się powiedzieć [Mayer, 2012, s. 45]. Najczęściej praktykowana jest propozycja perswazyjna, czyli taka, w której przekazuje się tylko najlepsze pomysły, a nie wszystkie. Propozycje napisane tak, aby nie pominąć żadnego szczegółu, niestety trafiają do kosza, ponieważ długie prezentacje niczemu nie służą – są stratą czasu dla czytającego. O skuteczności dotarcia do adresata decydują krótka treść, a w niej krótkie zdania i akapity.

Tendencyjność jako czynnik kształtowania procesu komunikacji uwypukla tok rozumowania i postępowania negocjatorów. Rozmówcy bardzo często popełniają błąd, odnosząc cudze przemyślenia i odczucia do siebie, do tego, jak sami oceniliby problem, przedmiot negocjacji czy zachowanie drugiej strony. Są w tym tendencyjni. Warto pamiętać, że ktoś inny może interpretować fakty na podstawie wrażeń, percepcji i przypuszczeń, że pozory mylą (czytanie ludzi to wyciąganie wniosków wykraczających poza to, co oczywiste). Towarzyszy temu odczytywanie ról, czytanie osobowości, czytanie ukrytych wiadomości, priorytetów, wybiórcze słuchanie [Mayer, 2012, s. 46−52].

Sztuka komunikacji, jak każda inna sztuka, wymaga odrobiny „talentu”, czyli naturalnych predyspozycji lub skłonności, ale również regularnej pracy. Chcąc poprawić swoją skuteczność w zakresie komunikacji

interpersonalnej, warto stosować następujące zasady [Szeląg-Jarosz, *Komunikacja…*]:

- Słuchanie aktywne. Warto okazać rozmówcy swoje zainteresowanie i gotowość zrozumienia, nawiązać kontakt wzrokowy, informować rozmówcę o tym, że jest słuchany. Potakiwanie, dopytywanie, parafraza czy wtrącone od czasu do czasu „tak", „aha", „oczywiście", pozwolą rozmówcy czuć się słuchanym. Oczywiście, jeżeli nie będzie się szczerze zainteresowanym tą interakcją, to „mechaniczne" kiwanie głową może nie być wiarygodne i w rezultacie nie odegra swojej roli.
- Usuwanie, ograniczanie „szumów w kanale" − należy być świadomym barier komunikacyjnych. Podejrzewając, że możemy nie zostać dobrze zrozumiani, powinniśmy mówić językiem prostym, jednoznacznym, krótkimi zdaniami. Jeżeli wiemy, że rozmówca niedosłyszy na lewe ucho lub słabo zna język polski, a zamierzamy skutecznie się z nim komunikować, to musimy wziąć poprawkę na zaistniałe bariery komunikacyjne. Mówienie w kierunku prawego ucha lub używanie prostych wyrażeń może w tych przypadkach w zupełności wystarczyć. Nie ma nic złego w upewnieniu się, czy strony dobrze się słyszą lub czy właściwie się rozumieją. Szczera chęć porozumienia zwykle jest skutecznym narzędziem.
- Wytyczenie jasnego celu i intencji komunikatu. Jeżeli ludzie nie wiedzą, czemu ma służyć komunikat, nie będą wiedzieć, czy sam akt komunikacyjny był skuteczny. Jeżeli dana rozmowa lub relacja jest dla nich naprawdę ważna, warto się przyjrzeć intencjom i celom stron. Czasem dobrym pomysłem jest poinformowanie rozmówców o celu jednej ze stron, może to usprawnić cały proces i ułatwić drugiej stronie właściwą interpretację tych intencji.
- Odpowiedzialność za swój komunikat. Jeżeli już się zna swój cel, jest się świadomym własnych intencji, nie należy unikać również odpowiedzialności za komunikat. To może nie być ani łatwe, ani przyjemne, ale branie odpowiedzialności za swoje słowa, umiejętność przyznania się do niewiedzy czy świadomość swojej stronniczości to czynniki zwiększające skuteczność komunikacyjną.

Łatwo jest powiedzieć „Ona mnie nie rozumie!”, trudniej jest pomyśleć „No dobrze, to co mogę zrobić, żeby być lepiej zrozumianym?”.

- Nieocenianie – udzielanie informacji zwrotnej, czyli przybliżanie rozmówcy naszej perspektywy i tego, jak go zrozumieliśmy, sprzyja skutecznej komunikacji. Ważne jednak, aby budując ją, odnosić się do faktów i swoich uczuć, unikając interpretacji, generalizowania i oceny. Unikać należy używania zwrotów typu: „Ty zawsze tak robisz”, „Oni nigdy nie rozumieją”, które zwykle nie oddają prawdy i są podstawą nieporozumienia. Korzystniej będzie odwołać się do konkretnego faktu z danej interakcji, np. „Kiedy nie patrzysz na mnie podczas rozmowy, mam wrażenie, że mnie nie rozumiesz”.
- Komunikat „ja”, np. „Kiedy mówisz do mnie takim tonem, zaczynam się denerwować” zamiast „Zawsze mnie denerwujesz!”.
- Analiza swoich umiejętności. Często strony nie są świadome tego, jak się komunikują z innymi. Dlatego też warto zrobić mały eksperyment i nagrać filmik z krótką wypowiedzią. Może się okazać, że bezwiednie wtrącają zakłócające słówka albo wokalizę, nadmiernie gestykulują albo ich komunikaty werbalne i niewerbalne są zupełnie niespójne. Zwiększenie świadomości i diagnoza komunikacji międzyludzkiej negocjatorów mogą stanowić początek ich zmian i rozwoju.

Aby skutecznie zaprezentować się i osiągnąć sukces, konieczny jest odpowiedni zasób wiedzy i obecność we współczesnych mediach. Głównymi czynnikami oddziaływania na proces komunikacji z grupą są wystąpienia publiczne, prezentacje, targi, wydarzenia marketingowe. W relacjach bezpośrednich, szczególnie w postaci wystąpień publicznych, największą wagę odgrywa osobowość prezentera. Prezentacja w procesie komunikowania jest planowanym i systematycznym sposobem oddziaływania na określoną grupę w sposób bezpośredni. Gdy jednak spojrzy się na proces empatycznej łączności z konsumentem bardziej od strony ducha niż litery, można zobaczyć projekt uczłowieczenia komunikacji [Szlak, 2016].

Powinnością prezentacji jest przekonanie odbiorców do idei, koncepcji, usługi, określonych działań czy produktu. Funkcje prezentacji to informowanie, przekonywanie i motywowanie. W prezentacji przekazywana informacja jest jedynie środkiem, a nie celem.

Cele prezentacji można podzielić na:

- rzeczowe (otwarte) − uświadomienie problemu, przekonanie do czegoś, doprowadzenie do powzięcia decyzji, podanie informacji,
- osobiste (ukryte) − wzbudzenie zrozumienia, zdobycie uznania, osiągnięcie akceptacji, potwierdzenie kompetencji.

Przygotowując prezentację, należy określić uczestników, przedmiot prezentacji oraz sposób jej prowadzenia [McKay, Davis, Fanning, 2007, s. 301]. Zawsze należy się zastanowić, przed jakim audytorium będzie się występować, uwzględnić liczbę uczestników, ich średni wiek, dominującą płeć i dowiedzieć się, czy grupa jest w miarę spójna. Warto się zastanowić, jakie są potrzeby słuchaczy – co skłania ich do przyjścia (motywy), jaką mają pozycję zawodową i oczekiwania. Treść musi być podana w sposób zrozumiały i dostosowany poziomem do wiedzy, wykształcenia, doświadczenia i znajomości tematyki prezentacji. Jeżeli spotykają się osoby z „branży”, można używać fachowego języka i terminologii. W przypadku osób niemających wiedzy z danego zakresu, nie można pomijać podstaw i koniecznie należy wyjaśniać kluczowe dla omawianego zagadnienia pojęcia.

Sztuką jest przedstawić zagadnienie w sposób interesujący dla słuchaczy. Zdolni mówcy potrafią z każdej tematyki zrobić „wciągający” wykład, a niektórzy prelegenci nawet najbardziej fascynujące zjawiska wykładają tak, że widownia „umiera” z nudów. Przede wszystkim trzeba się wykazać kompetencjami, czyli wiedzą z prezentowanego zakresu, interesującą osobowością, stylem i umiejętnościami interpersonalnymi. Cały czas należy śledzić reakcje słuchaczy i modyfikować wystąpienie tak, aby nie tracić z nimi żywego kontaktu. Drugim warunkiem jest używanie form atrakcyjnych wizualnie – ładnych, profesjonalnych i nowoczesnych obrazów i form. Ułatwia to przyjmowanie i zapamiętywanie informacji, gdyż wiele osób myśli w sposób obrazowy. Taki sposób prezentacji

generuje pytania, pobudza do refleksji i wyrażania własnych opinii przez słuchaczy. Zawsze należy prezentować w sposób ciekawy i „żywy". Ułatwia to bliski i przyjazny kontakt prezentera z publicznością. Wpływ na pozytywny odbiór ma przede wszystkim osobowość prezentera, jego naturalność, ale również zaplanowane popełnianie przez niego małych błędów, ponieważ perfekcyjna prezentacja zazwyczaj odbierana jest jako sztuczna. Prelegent musi używać starannie dobranego słownictwa, panować nad intonacją głosu, mimiką i gestykulacją, a przede wszystkim utrzymywać kontakt wzrokowy ze słuchaczami. Zasadą jest, że tematyką trzeba zaciekawić, można zdenerwować, ale nie wolno dopuścić, by odbiorcy się nudzili. Aby przekaz przyniósł efekty, powinien być zrozumiały dla słuchaczy. Dlatego słownictwo i obraz należy dostosowywać do możliwości intelektualnych i percepcyjnych odbiorców, myśli wyrażać jasno i prosto, a w celu ich zilustrowania operować odpowiednimi przykładami z „życia".

Na tej podstawie można sformułować reguły właściwej prezentacji:

Co robić?

- dbać o prostotę,
- używać możliwie najmniejszej ilości słów,
- używać kluczowych słów i znaków,
- wykorzystywać wizualizację przekazu,
- stosować wykresy, diagramy częściej niż liczby.

Czego unikać?

- nie wizualizować wszystkiego tego, co można powiedzieć,
- nie czytać tego, co odbiorca widzi, tylko komentować dane i treść,
- nie przedstawiać obrazów bez ich objaśniania,
- nie mówić do ekranu, tylko do publiczności.

Można wyróżnić następujące metody prezentacyjne:

- prezentacja zamknięta – wykład, referat, lekcja szkolna,
- prezentacja otwarta – seminarium (przewidziane relacje interpersonalne),

- dyskusja – grupowa wymiana doświadczeń, idei, opinii, przekonań,
- moderacja – metoda aktywnego rozwiązywania problemów pod kierunkiem moderatora,
- warsztaty – metoda osobistej aktywności uczestnika w zajęciach grupowych, gdzie możliwa jest wymiana doświadczeń, analiza problemów, projektowanie zmian (studia przypadków, opracowywanie projektów),
- trening – forma doskonalenia różnych umiejętności praktycznych,
- metody kombinowane.

Metody projekcyjne wywodzą się z metod edukacyjnych. Można do nich zaliczyć metody:

- oparte na słowie – wykład, opis, dyskusja,
- oparte na obserwacji, np. pokaz, pomiar,
- oparte na działalności praktycznej – zajęcia laboratoryjne.

Spójność i konsekwencja strategii komunikacji mogą być wzmocnione wystąpieniami publicznymi i prezentacjami na targach czy podczas zorganizowanych wydarzeń marketingowych.

4.5. Efektywność procesu komunikacji

Celem każdego procesu komunikacji jest bycie zrozumianym, czyli osiągnięcie stanu, w którym obie strony nadają informacjom identyczne znaczenie. Ważnym pojęciem jest więc tzw. efektywność procesu komunikacji. W idealnej formie występuje ona wówczas, gdy uda się przekazać komunikat tak, aby został on odczytany przez odbiorcę idealnie zgodnie z zamierzeniem nadawcy – zarówno na poziomie intelektualnym, jak i emocjonalnym. Jest to jednak sytuacja rzadka, postrzegana raczej jako modelowa. Znacznie częściej komunikacja okazuje się mniej udana, a nadawca i odbiorca przypisują słowom, gestom i innym elementom komunikacji niewerbalnej zupełnie odmienne znaczenia [Szymborska-Karcz].

Aby zapewnić jak najwyższą efektywność procesu komunikacji, należy się zastanowić, skąd się biorą trudności w komunikacji? Dlaczego tak często ludzie, mówiąc do siebie, nie rozumieją się nawzajem? Dlaczego istnieje luka komunikacyjna, w której to, co słyszy słuchacz, nie odpowiada zamierzonemu przekazowi mówcy, odbiorca rozumie informację inaczej, niż to było zamierzone przez nadawcę? Ponieważ nie zawsze komunikują to, co mają na myśli, wiele czasu spędzają na wyjaśnianiu wynikających z tego nieporozumień. Niepowodzenia komunikacji, które biorą się z rozbieżności między tym, co nadawca miał na myśli, a tym, co odbiorca myśli, że nadawca miał na myśli, zwykle nie są spowodowane użyciem słów, form gramatycznych, niesprawnością werbalną, lecz przyczyną ich powstawania są raczej emocjonalne i społeczne źródła szumów [2].

Powodem braku efektywności procesu komunikacji są rozmaite czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. To one tworzą bariery zakłócające proces komunikacji. Przykładami czynników zewnętrznych mogą być: stres, presja czasu, problemy z koncentracją, nastrój odbiorcy i nadawcy, ich stan fizyczny oraz psychiczny, warunki, w jakich odbywa się rozmowa, hałas czy zachowanie otoczenia, udział osób trzecich. Idealnymi warunkami zewnętrznymi do udanej, efektywnej komunikacji byłaby zapewne spokojna rozmowa bez świadków, w odosobnionym, pustym, cichym miejscu, w optymalnej dla obu stron temperaturze i przy nieograniczonym czasie. Przykładami optymalnych czynników wewnętrznych mogą być sytuacje, gdy rozmówcy darzą się sympatią, traktują jak równi partnerzy, nie są i nigdy nie byli skonfliktowani (ani oni sami, ani nikt im bliski), są wypoczęci, radośni, spokojni, zrelaksowani i skupieni wyłącznie na rozmowie oraz wzajemnych relacjach. Każdy doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że w normalnych warunkach życia codziennego stworzenie takiej sytuacji jest praktycznie nierealne [Szymborska-Karcz].

Skutkiem złej komunikacji może być utrata czasu, prestiżu, pieniędzy, wiarygodności czy zaufania. W rozmowach biznesowych zła komunikacja często prowadzi do przerwania negocjacji i sytuacji konfliktowych.

Podczas procesu komunikacji może dojść do różnego rodzaju zakłóceń, które spowodować mogą niewłaściwą interpretację wiadomości lub w ogóle

uniemożliwić dotarcie komunikatu do odbiorcy. Wyróżnić można kilka rodzajów zakłóceń w komunikacji:

1. Niewystarczająca wiadomość, czyli niepełna lub niejasna, przez co jest ona niezrozumiała dla odbiorcy i uniemożliwia skuteczną komunikację.

2. Dobór nieodpowiednich środków − słów, gestów, obrazów czy sposobu wyrażania się. Na przykład posługiwanie się językiem branżowym czy dialektem regionalnym niezrozumiałym dla odbiorcy.

3. Zakłócenia w samym przepływie (procesie) komunikacji. Na przykład brak papieru w faksie, położenie notatki w niewidocznym miejscu, zapomnienie o planowanej rozmowie telefonicznej, zawieszenie systemu komputerowego, wyłączenie automatycznej sekretarki czy nadmierny hałas. Wszystkie te czynniki mogą spowodować brak możliwość dotarcia wiadomości do odbiorcy.

4. Niepoprawna interpretacja wiadomości wynikająca na przykład z posługiwania się przez nadawcę językiem fachowym (marketingowym, technicznym, ekonomicznym). Odbiorca może całkiem inaczej rozumieć pewne pojęcia lub ich nie znać, co powoduje niezrozumienie przekazywanego komunikatu.

5. Relacje międzyludzkie. Osobiste uprzedzenie odbiorcy do nadawcy może wywołać celowe wypaczenie wiadomości, by zakłócić proces komunikacji.

Do podstawowych zakłóceń w procesie komunikowania należą więc:

- Niepełna świadomość motywów, które skłaniają do pracy. Często odbiorca nie ma pełnej świadomości, co tak naprawdę sprawia, że pracuje w taki, a nie w inny sposób, zwykle pojawiający się dysonans rozwiązuje, tłumacząc sobie charakter wykonywanej pracy obiektywnymi czynnikami. Wyznacza cel, którego osiągnięcie rekompensuje ewentualne wątpliwości i niedogodności.
- Nieuwzględnianie możliwości (kompetencji) odbiorcy komunikatu, przecenianie ich lub niedocenianie. Wyraża się zwykle w języku nadmiernie fachowym, nasyconym terminologią lub wręcz infantylnym.
- Wzajemna sprzeczność słów i języka ciała. Wywołuje ona

wątpliwości co do wiarygodności nadawcy komunikatu.

- Przedwczesna interpretacja (ocena) zachowania czy osoby rozmówcy, dokonana przez nadawcę komunikatu. Skłonność do tego, że „od razu wie się lepiej” od odbiorcy komunikatu, na czym mu zależy. Bywa to źródłem nieporozumień, a wynika z własnej postawy opartej na przykład na złudnym pierwszym wrażeniu.
- Filtr percepcyjny. Polega na tym, że z reguły widzi się to, co się chce zobaczyć, słyszy się to, co się chce usłyszeć. Filtrowaniu podlegają następujące informacje:
  - których się obawiamy i nie chcemy potwierdzenia naszych najbardziej pesymistycznych oczekiwań,
  - które mogą podważyć nasze dobre mniemanie o sobie, zranić miłość własną,
  - które są sprzeczne z innymi dobrze ugruntowanymi informacjami (nowe, niezgodne i „utrudniające nam życie” chętnie bagatelizujemy).

Najczęstszymi przyczynami niepowodzenia komunikacji mogą być: subiektywne wnioski, zniekształcenie sensu, przerwanie komunikacji, dezorientacja odbiorcy, konflikt, niezrozumienie, mała elastyczność zachowania odbiorcy komunikatu.

Można wyróżnić trzy grupy barier skutecznego komunikowania się:

- semantyczne – nadmiar informacji, za szybkie tempo przekazywania, zniekształcenie, niezrozumiała tematyka, terminologia lub język,
- psychologiczne – negatywne nastawienie, różnice pokoleń, brak tolerancji, nieśmiałość, brak zainteresowania lub, przeciwnie, zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, zmęczenie, brak przygotowania merytorycznego, monotonność przekazu,
- fizyczne i środowiskowe – hałas, temperatura, miejsce, pora dnia, awaria sieci, zbyt duża liczba uczestników, presja czasu, zła aranżacja pomieszczeń.

Częstą przyczyną nieporozumień są też zakłócenia w komunikacji werbalnej, takie jak różnice w poziomie wiedzy dotyczącej tematyki i przedmiotu rozmowy lub operowanie niezrozumiałym dla drugiej strony językiem, słownictwem albo stylem wypowiedzi. Na efektywność komunikacji mają również wpływ różnice w poglądach, sposobie postrzegania rzeczywistości, w odmiennych doświadczeniach oraz sytuacjach życiowych, systemach wartości czy poziomie intelektualnym.

Komunikacja jest znacząco utrudniona wówczas, gdy nadawca i odbiorca są osobami w różnym wieku, o innym wykształceniu, umiejętnościach, wiedzy, dojrzałości psychicznej i emocjonalnej, wykonującymi różne zawody i obracającymi się w innych środowiskach. Najbardziej niekomfortowa sytuacja pojawia się jednak wtedy, gdy obie strony wywodzą się z odmiennych kręgów kulturowych [Szymborska-Karcz].

Jeżeli stronom zależy na skutecznej komunikacji, ważne jest pamiętanie o tych ograniczeniach. Bardzo istotny jest odpowiedni dobór otoczenia, tak aby żadne czynniki zewnętrzne (jak hałas, nadmierny ruch, ostre oświetlenie) nie rozpraszały uczestników rozmów. Zadbać również trzeba o staranne przygotowanie komunikatu, aby był on zbudowany z wyrażeń ogólnie zrozumiałych, unikać należy terminów skomplikowanych, szczególnie gdy odbiorcy nie są z „tej samej branży". Jednak większość sukcesu komunikacyjnego zależy od umiejętności nadawcy. Nie może on mówić monotonnie ani za szybko, powinien używać umiarkowanej gestykulacji, by podkreślić pewne frazy i przede wszystkim zainteresować odbiorcę. W czasie negocjacji bardzo ważne jest obserwowanie na bieżąco reakcji rozmówców, tak aby szybko zażegnać ewentualne nieporozumienia. Jeżeli słuchacze ziewają, niespokojnie zerkają na zegarki, to warto zadecydować albo o małej przerwie, albo jak najszybciej przejść do sedna sprawy. Nadmierne ożywienie może świadczyć o dużym zainteresowaniu słuchaczy lub niezrozumieniu pewnych zagadnień, dlatego należy przeznaczyć czas na zadawanie pytań (w czasie lub po wystąpieniu). Przełamanie pewnych barier może być trudne, jak na przykład uprzedzeń czy to pokoleniowych, czy światopoglądowych, ale dobrze jest je sobie uświadamiać i pomijać drażliwe tematy.

---

1 Za: jaknegocjowac.com.pl.

2 Za: http://www.zegluga.edu.pl/.

5. Komunikacja werbalna

Urszula Chrąchol-Barczyk

„Mówić nie myśląc, to tak jak strzelać nie celując”

Miguel de Cervantes

5.1. Istota komunikacji werbalnej

Sposób mówienia, używane słowa, modulacja głosu, jasny i precyzyjny styl językowy świadczą o umiejętnościach człowieka, jego wykształceniu i pozycji społecznej. Retoryka, która uczy używania głosu i doboru odpowiedniego słownictwa, powstała już ponad 2500 lat temu w starożytnej Grecji. To, w jaki sposób się wypowiadamy, świadczy o nas na zewnątrz. Wypowiadać się słownie możemy m.in. podczas wystąpień publicznych, przedstawiania własnych poglądów, mów okolicznościowych, np. w toastach, w mowach pogrzebowych, w negocjacjach.

Odpowiedniego wysławiania się, doboru słów, można się wyuczyć, natomiast głosu nie można zmienić – można go tylko w jakimś stopniu zmodyfikować. Człowiek mówiący nie słyszy swojego głosu, tak jak słyszy go osoba postronna. Słysząc czyjś głos, można zidentyfikować nieprawidłowości i wady głosu, takie jak:

- artykulacja,
- tempo,
- słyszalność,
- melodia i akcent,

- ton.

Wymienione elementy nazywane są także środkami parawerbalnymi (np. intonacja, pauza, rytm, tempo mowy) [Majkowska, 2011, s. 21].

Artykulacja – objawia się wyraźnym mówieniem. W zależności od tego jak wyraźnie przemawia mówca, zależy, czy będzie rozumiany przez słuchaczy. Za właściwą artykulację odpowiadają głównie wargi i język. Nie należy również wypowiadać się podczas jedzenia, żując gumę, cukierek, ponieważ ma to wpływ na jakość wydobywającego się z osoby głosu.

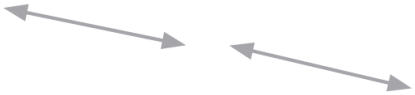
Chcąc pracować nad artykulacją, można wykonywać szereg ćwiczeń związanych z wymawianiem poszczególnych głosek, szybkim wypowiadaniem zdań, w których liczne spółgłoski zmuszają mówiącego do błyskawicznych zmian ułożenia języka i warg. Tego typu ćwiczenia likwidują tzw. bełkot, który się objawia niewyraźnym mówieniem wtedy, kiedy zlewają się słowa, a sylaby są „połykane” przez mówiącego. Wyraźnemu mówieniu nie sprzyja zbytnie napięcie mięśni szczęk (szczękościsk), kiedy dźwięki głosowe muszą wydobywać się zza muru zaciśniętych zębów, jak też seplenienie [Mruk (red.), 2002, s. 45].

Na jakość odbioru komunikatu ma wpływ także tempo mówienia, czyli czy mówca mówi zbyt szybko, czy zbyt wolno. Oczywiście każdy odbiorca może inaczej odbierać tempo mówienia swojego mówcy. Przeciętnie na minutę wypowiada się ok. 150 słów i jest to uznawane za tempo średnie. „Akceptowalne przez słuchaczy tempo mówienia jest uzależnione od klimatu – powolne tempo w klimacie tropikalnym wydaje się naturalne, ale w krajach o chłodniejszym klimacie słuchacze zaczną się niecierpliwić. Ta sama prawidłowość obserwowana jest w przypadku ciepłoty sal, gdzie odbywają się przekazy werbalne (w salach o niższej temperaturze powietrza mówca powinien szybciej wypowiadać słowa i tym samym dynamika przekazu powinna być większa) [Mruk (red.), 2002, s. 45]. Tempo mówienia powinno być zmienne – niezbyt szybkie, nie za gwałtowane, ale dostosowane do sensu i logiki wypowiedzi. Mówca nie może mówić monotematycznie, flegmatycznie, aby nie zanudzić słuchacza. Tempo mówienia powinno być także dostosowane do pory dnia – w godzinach największej aktywności człowieka w ciągu doby (godziny przedpołudniowe i poobiednie) może być powolne, ale w porach przedobiednich lub w

przemówieniach wieczornych tempo powolne może uśpić słuchaczy [*ibidem*]. Tempo wypowiedzi jest także istotnym elementem tzw. dramaturgii mówienia, na który mają wpływ m.in. pauza, melodia zdania. Jest to pewien przekaz o charakterze emocjonalnym. Bywa, że tempo mówienia jest uzależnione od posiadanego czasu przez mówcę. Nie należy jednak przesadnie przyspieszyć z mówieniem, lepiej powiedzieć kilka zdań mniej lub pominąć kilka informacji.

Z elementem tempa wypowiedzi powiązana jest intonacja, która jako istotny składnik wokalny jest wykorzystywana do przekazywania treści podczas dyskusji. Polega na zmianach wysokości tonu podstawowego, wyodrębnia i różnicuje pewne segmenty w obrębie strumienia mowy, jest zależna od woli mówcy i może mieć wpływ na przekaz słowny. Zmiany wysokości tonu mogą sygnalizować koniec całej wypowiedzi lub któregoś z jej fragmentów. Wypowiedzi, które powstają podczas ostrej wymiany poglądów, charakteryzuje intonacja emfatyczna (emotywna, emocjonalna). Jej zadaniem jest skierowanie uwagi na odbiorcę i jest swego rodzaju strategią dyskursywną. Treści emocjonalne są także przekazywane paralelnie przez inne środki wyrazu, głównie przez mimikę i gestykulację. Sama intonacja, gdy nie jest wspomagana mimiką czy gestem, może jedynie wskazać na fakt wystąpienia emocjonalnego nacechowania [Majkowska, 2011, s. 22]. Przykład różnej intonacji przedstawia tabela 5.1.

Tabela 5.1. Intonacja w zdaniu

Przykład	Opis
„Jesteś rozsądnym człowiekiem”	Intonacja opadająca – zdanie oznajmujące, przekazuje pewną obiektywną informację
„Jesteś rozsądnym człowiekiem?”	Intonacja wznosząca – zdanie pytające
„Jesteś rozsądnym człowiekiem!” 	Intonacja gwałtownie opadająca – zdanie rozkazujące

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cenker, 2011, s. 66].

Intonacja będzie poprawnie odbierana przez słuchaczy, jeżeli mówca będzie słyszalny, dlatego też słyszalność jest kolejnym ważnym aspektem werbalnym. Mówca nie powinien mówić zbyt cicho, gdyż będzie nierozumiany przez słuchaczy, co może wpłynąć na zniechęcenie ich do wysłuchania przekazu. Głośność wypowiadania swoich myśli wpływa także na postrzeganie człowieka. Osoba mówiąca zbyt cicho bywa postrzegana jako nieśmiała, mówiąca zbyt głośno – jako zbyt pewna siebie. Dlatego też należy mówić umiarkowanie głośno.

Aby wypowiedź miała lepszy odbiór, powinno się także stosować pauzy. Ze względu na wiele rodzajów występowania pauz zostały one opisane w tabeli 5.2.

Pauzy, nazywane także cezury, są konieczne w długich wypowiedziach dla mówcy – pozwalają złapać oddech oraz zastanowić się nad dalszą częścią wypowiedzi, ale także są potrzebne słuchaczom, aby zapamiętać wątek, zastanowić się nad nim i zadać pytanie albo zanotować jakieś kwestie.

Melodia oraz akcent to kolejne elementy związane z mówieniem. Melodia związana jest z odbiorem sposobu mówienia przez słuchaczy, tzn. czy ktoś mówi monotonnie, jednostajnie, nie wtrąca pauz, nie akcentuje niczego itd., czy też przeciwnie – używa wszystkiego z przesadą. Natomiast akcent to sposób podkreślenia, mocniejszego wypowiedzenia danego wyrazu w

zdaniu, całego zdania. Osoba przemawiająca chcąc coś uwydatnić w swojej wypowiedzi, akcentuje to.

Ton głosu, jakim zostało wypowiedziane słowo lub zdanie, ma duże znaczenie w jego interpretacji i może być odebrane ironicznie, złośliwie, z zachwytem itd.

Tabela 5.2. Rodzaje pauz

Rodzaje pauz	Opis
Pauza emotywna Wyróżnia się: – pauzy niewypełnione – pauzy wypełnione – pauzy częściowo wypełnione	Jest podyktowana względami emocjonalnymi. Nadawca wypowiada się pod wpływem silnych emocji, wówczas segmentacja tekstu nie pokrywa się z naturalnym podziałem wypowiedzenia. Pauzy emotywne mogą być spontaniczne, ale mogą pełnić także funkcję perswazyjną, mogą świadomie oddziaływać na emocje odbiorcy. Pauzy niewypełnione, czyli pauzy właściwe, to momenty ciszy. Powstają w celu delimitacji wyrazów lub zdań. Pauzy wypełnione zawierają elementy nieleksykalne. Pauzy częściowo wypełnione gestem lub mimiką można uznać za połączenia pauzy niewypełnionej i wypełnionej
Pauzy gramatyczne	To przerwy w ciągu brzmieniowym, którym towarzyszy zmiana linii intonacyjnej wypowiedzi
Pauzy niegramatyczne	Pełnią funkcję przerwań, zakłócają spójność tekstu. Małgorzata Kita różnicuje zjawiska przerywające wypowiedź na: przerwania, kiedy odbiorca przerywa wypowiedź nadawcy (w dyskusji są to przerwania i wtrącenia audytorium), i urwania, gdy nadawca sam przerywa własną wypowiedź
Pauzy namysłu	Powstają w wyniku niezdecydowania. Służą przygotowaniu się do kolejnej wypowiedzi. Pojawiają się najczęściej wewnątrz zdania, a ich wypełnienie wokalne jest tak różnorodne, że nie sposób ich wszystkich wymienić. Te dźwięki to ē, ä, yyy, hm
Pauzy powstające w wyniku korekty wypowiedzi	Pojawiają się najczęściej w wypowiedziach spontanicznych, a więc w tekstach o orientacji ewaluacyjnej, pytaniach, sprostowaniach, w których mówiący chce jak najdokładniej przekazać komunikat, bardzo często wzmocniony emocjami i, szukając właściwych słów, jednocześnie poprawia już wypowiedziane treści

Pauza wstępna	Zrobiona na początku przekazu buduje koncentrację wśród słuchaczy, skupia uwagę
Pauza kończąca	Przerwa po dłuższej wypowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Majkowska, 2011, s. 24; Kita, 1989; Mruk (red.), 2002, s. 46].

Oprócz wyżej opisanych elementów mowy, jej elementy stanowią też dźwięki paralingwistyczne, które są istotną grupą sygnałów. Są to wszelkiego rodzaju odgłosy wydawane podczas mówienia, np. odchrząkanie, kaszlnięcia, pomrukiwania czy westchnienia. Wskazują one na nastrój rozmówcy, bądź też jego stosunek do tematu. Przyjmuje się, że [Cenker, 2011, s. 66]:

- westchnienie może oznaczać wewnętrzny opór wobec stawianych kwestii,
- kaszlnięcie – sposób wyrażenia dezaprobaty lub zakazu zakończenia mówienia,
- ciężki lub szybki oddech towarzyszą na ogół uczuciom gniewu,
- pogwizdywanie – pogodny nastrój mówcy,
- płacz lub śmiech – ludzie intuicyjnie odróżniają śmiech ironiczny od śmiechu oznaczającego radość lub chichotu sygnalizującego duże zdenerwowanie i napięcie.

Chrząknięcia, kaszlnięcia, nieświadome wypowiadanie głosek, np. -eee, -yyy, konkretne słowa używane w nadmiarze przez mówcę nazywane są także ogonami językowymi lub wypełniaczami.

Istnieje możliwość minimalizowania używanych ogonów językowych przez samokontrolę. Pomocne jest w tym nagrywanie własnych wypowiedzi bądź pomoc życzliwych słuchaczy. Wiele elementów mówienia można wyćwiczyć, pomocne mogą być następujące ćwiczenia [Mruk (red.), 2002, s. 47]:

- odczytywanie tekstów przed realną lub wyimaginowaną publicznością, należy starać się odrywać wzrok od kartki z napisanym tekstem,
- opowiadanie zdarzeń ze swojego życia, anegdot, historii,

zasłyszanych informacji, tak aby były one odbierane przez słuchacza jako interesujące i przykuwające uwagę, np. można opowiadać domownikowi o spędzonym dniu,

- ustne dokonywanie streszczeń przeczytanych tekstów (artykułów, książek),
- mówienie „z głowy” na zadane tematy, ćwiczenie to można wykonywać w grupie, gdzie jedna osoba zadaje temat drugiej osobie, ta w określonym czasie ma na ten temat coś opowiedzieć.

Badania pokazują, iż człowiek jest w stanie zrozumieć ok. 400 słów na minutę, natomiast wypowiada ich w ciągu minuty przeciętnie 125. Ze względu na różne funkcje komunikaty werbalne można podzielić na [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 15]:

- informacje – pozwalają uzyskać wzajemny wgląd w wiedzę i przekonania rozmówcy, umożliwiają uzgadnianie wspólnego obszaru,
- ewaluacje – celem ich jest wyrażenie ocen oraz sposobów wartościowania poszczególnych spraw, sytuacji, obiektów,
- akty pragmatyczne – często mają postać poleceń i służą wywieraniu wpływu na zachowania uczestników konwersacji,
- metakomunikaty – organizują proces komunikacji, pozwalają wyeliminować niejasności poprzez zwroty „proszę, mów wolniej”, „nie to miałem na myśli”, „wyjaśnij mi, co przez to rozumiesz”.

Podczas negocjacji język działa na dwóch poziomach: logicznym (oferty) oraz pragmatycznym (semantyka, składnia i styl). Znaczenie ma to, co i jak zostało powiedziane oraz jakie dodatkowe zawoalowane treści zostały przemycone w komunikacie lub wychwycone przez odbiorcę, np. słysząc groźbę, reaguje się nie tylko na jej treść, ale także na jej niewypowiedziane przesłanie. Podsumowując, sposób komunikacji podczas negocjacji (niezależnie od tego, czy zamiarem jest wymuszenie posłuszeństwa, nakaz, sprzedaż, perswazja, czy zobowiązanie) jest odbiciem umiejętności nadawcy w zakresie właściwego zakodowania myśli oraz umiejętności odbiorcy rozumienia i rozszyfrowania przekazu. Używanie przez negocjatorów idiomów lub kolokwializmów często powoduje problemy,

szczególnie gdy wywodzą się oni z różnych kultur [Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 197].

Podczas negocjacji bardzo przydatne umiejętności związane są z pojęciem aktywnego słuchania i jego elementów. Polega to na okazywaniu rozmówcy szacunku, akceptacji, powstrzymywaniu się od własnych sądów i rad. Na aktywne słuchanie składają się następujące elementy [Bargiel-Matusiewicz, 2010, s. 16]:

- parafrazowanie – to powtarzanie własnymi słowami treści, które naszym zdaniem wypowiedziała druga osoba, dzięki czemu rozmówca ma poczucie, iż jest słuchany, np. „O ile cię dobrze zrozumiałem...", „A zatem sądzisz, że...";
- odzwierciedlanie – polega na informowaniu rozmówcy, jakie naszym zdaniem przeżywa emocje, np. „Mam wrażenie, że nie zadowala cię ta propozycja", „Wydaje mi się, że to cię ucieszyło";
- precyzowanie – przybiera formę zadawania pytań w celu uzyskania pełniejszego obrazu omawianej kwestii.

Na osiągnięcie kunsztu w komunikacji werbalnej ma wpływ nie tylko to, jak się mówca wysławia, czyli odpowiednia modulacja głosu oraz dobór słownictwa, ale także jego osobowość: pewność siebie, zaangażowanie, siła charakteru oraz wiara w to, co się przekazuje odbiorcom.

5.2. Zadawanie pytań

Podczas przemawiania mogą się pojawić pytania od rozmówcy bądź większego audytorium. Zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi umożliwiają porozumienie się stron komunikacji. Umiejętność szybkiego reagowania i udzielania odpowiedzi na zadane pytania nie jest sprawą prostą, jednakże można się do tego przygotować. Należy spróbować wypisać listę pytań, jakie mogą się pojawić, i przygotować się do nich, bądź też poprosić kilku znajomych o wysłuchanie wypowiedzi i zadanie pytań.

Pytania mogą również pełnić następujące funkcje [Jakubiak-Mirończuk, 2010, s. 250]:

- Przyciąganie uwagi – przez zadanie z pozoru błahych pytań: „Co słychać?”, „Piękna pogoda, prawda?”, „Czy byłby pan tak uprzejmy…” – możliwe jest przyciągnięcie uwagi rozmówcy, wciągnięcie go do rozmowy i zatrzymanie uwagi na zadającym pytania.
- Zdobywanie informacji – poprzez zadanie pytań: kto? co? kiedy? gdzie? dlaczego? umożliwia pytającemu zebranie informacji. Umiejętność ich zadawania w nieekspansywny sposób stanowi klucz do sukcesu w negocjacjach. Nie należy bać się zadawania pytania „dlaczego?”, ponieważ ma ono ogromną siłę i jeżeli przeciwnik nie potrafi odpowiedzieć dlaczego tak bardzo zależy mu na konkretnym zadaniu, może mieć ukryte intencje albo nie przeanalizował dobrze sytuacji. Należy pamiętać również, że czasami brak odpowiedzi to też odpowiedź.
- Przekazywanie informacji – można tego dokonać przez zwroty: „Czy to prawda, że...?”, „A jeśli…?”, „Czy dlatego że…?”. Umożliwia to utrzymanie kontaktu z drugą osobą i poznanie jej zdania.
- Wywoływanie myślenia – często spotykanym problemem podczas negocjacji jest skoncentrowanie się stron na własnych stanowiskach i ich obronie. Tymczasem dobre porozumienie jest wynikiem zrozumienia partnera i spowodowania, że zrozumiał on nasz sposób myślenia. Można to osiągnąć, zadając pytania: „Jak?”, „Dlaczego?”, „Czy mógłbyś...?”, „Czy zechciałbyś opisać, wytłumaczyć…?”.
- Wyciąganie wniosków – po każdej prezentacji, argumentacji, należy wyciągnąć wnioski, gdyż to one są podstawą podejmowanych decyzji. Możliwe są dwie sytuacje, w których posługujemy się pytaniami: „Czy to się stało dlatego, że...?”, „Co zatem pan proponuje?”, „Jakie są konsekwencje?”, „Jakie działania należy podjąć?” – kiedy chcemy, żeby słuchający wyciągnął wniosek na podstawie tego, co powiedzieliśmy, oraz kiedy on sam po przedstawieniu sytuacji tego nie robi.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć sugestie, jak odpowiadać na pytania [Mastenbroek, 1996, s. 125]:

- nie należy odpowiadać na pytanie, którego się nie zrozumiało w pełni, lecz poprosić drugą stronę o wyjaśnienia, doprecyzowanie,
- możliwe jest udzielenie odpowiedzi tylko na część pytania,
- sposobem unikania pytań jest udzielenie odpowiedzi na takie, które nie zostały zadane,
- na niektóre pytania można nie udzielić odpowiedzi z powodu niedysponowania dostatecznymi informacjami,
- nie należy zadawać pytań antagonizujących,
- nie należy zadawać pytań podających w wątpliwość uczciwość drugiej strony,
- należy mieć odwagę zadawać pytania, które są omijane,
- należy nalegać, zadając pytanie, jeżeli odpowiedź stanowiła unik lub była niedostateczna.

Tabela 5.3 przedstawia rodzaje pytań, jakie mogą się pojawić w procesie negocjacyjnym, wraz z ich przykładami.

Tabela 5.3. Rodzaje pytań

Rodzaj pytania	Zastosowanie
Pytania otwarte	Najczęściej rozpoczynają się od słów: kto, co, kiedy, gdzie, dlaczego. Dzięki nim rozmówca jest zmuszony do myślenia, a udzielona odpowiedź może przynieść wiele informacji.
Pytania zamknięte	Zazwyczaj odpowiedź na te pytania jest konkretna „tak" lub „nie", np. „Czy uważa pan, że cesja ubezpieczenia towaru jest wystarczającym zabezpieczeniem tej transakcji?" – „Tak". Pytania tego typu pomagają finalizować rozmowy bądź zamykać pewien ich etap.
Pytania bezpośrednie	Wymagają konkretnej odpowiedzi, np. „Jak wysokie mogą być wg pani koszty transportu?". Bardzo często są też pytaniami otwartymi, ponieważ nie ograniczają w żaden sposób odpowiedzi i często przybierają formę typu: „Czy mogę się dowiedzieć, co pani o tym myśli?".
Pytania podchwytliwe	Stanowią przeciwieństwo pytań bezpośrednich, ponieważ nie dają możliwości osobie odpowiadającej takiego wyboru i zwykle nie wprost sugerują odpowiedź, albo wręcz wcale nie są zadawane w celu uzyskania odpowiedzi, ale tylko po to, żeby wyrazić swoją negatywną opinię, np. „Zamierza osiągnąć pan swój cel, fałszując dokumenty czy

Rodzaj pytania	Zastosowanie
	przekupując urzędników?".
Pytania naprowadzające	Służą do zapoznania rozmówcy z naszymi propozycjami, tak aby nie wywołać gwałtownego sprzeciwu, np. „Czy nie moglibyśmy rozwiązać tego w ten sposób?"
Pytania lustra	Stanowią odbicie punktu widzenia pytającego lub odpowiadającego, są rodzajem komunikatu zwrotnego i skutecznie chronią przed nieporozumieniami, np. „Czy dobrze zrozumiałem, że proponuje pani...?".
Pytania planowane	Zazwyczaj odnoszą się do przebiegu rozmów, ale bywa, że też do przedmiotu rozmów i wynikają z faktu, że każde rozmowy mają swój logiczny porządek, który ułatwia pracę nad porozumieniem, np. „Czy po prezentacji możemy przejść do dyskusji?".
Pytania impulsywne	Stanowią wynik nowych kwestii, które pojawiły się podczas rozmów, np. „Jeżeli już o tym mówimy, to może warto zastanowić się nad…".
Pytania gorące	Nacechowane są emocjami i informują o uczuciach do pytanego, np. o zniecierpliwieniu, np. „Czy nie uważa pan, że po kilku godzinach rozmowy powinniśmy wyciągnąć jakieś wnioski?".
Pytania bez ładunku emocjonalnego	Stanowią przeciwieństwo pytań gorących, np. „Jeżeli przyjmiemy następujące założenia, to jakich wyników sprzedaży możemy się spodziewać?".

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jakubiak-Mirończuk, 2010, s. 250].

Odpowiadając na pytania, można stosować technikę trzech kroków. Po pierwsze, należy uważnie słuchać zadającego pytanie, tak aby miał poczucie bycia słuchanym. Po drugie, należy się upewnić, czy dobrze zrozumiało się pytanie, dlatego też należy je powtórzyć własnymi słowami. Pozwoli to na eliminację ewentualnych niedomówień. Po trzecie, należy odpowiedzieć na pytania zwięźle i na temat.

5.3. Argumentacja i perswazja

Podczas udzielania odpowiedzi na pytania przydatna jest umiejętność argumentowania. Przez argumentację rozumie się „zespół czynności podejmowanych w celu uzasadnienia jakiegoś poglądu. Wśród czynności

mogą pojawić się: czynności mentalne, jak wtedy gdy samotnie podejmujemy decyzję w warunkach niepewności, a także czynności werbalne, czyli akty mowy, jak i wtedy gdy próbujemy przekonać do swoich racji jakieś audytorium. Argumenty można podzielić na dedukcyjne, czyli oparte na prawach ogólnych, w których konkluzja wynika z przesłanek w sposób logicznie konieczny, oraz indukcyjne, oparte na przykładach i nienadające wnioskowi waloru logicznej konieczności" [Tokarz, 2006, s. 124–125]

Szczegółową charakterystykę argumentów przedstawia tabela 5.4. Natomiast do zadań dobrej argumentacji należą [Rosa, 2005, s. 132]:

- takie pokierowanie postrzeganiem słuchacza, aby reagował w oczekiwany sposób,
- przekonanie słuchacza o słuszności celu,
- przedstawienie drogi do osiągnięcia sukcesu,
- zanegowanie innych możliwości (dróg) osiągnięcia zamierzonego celu.

Tabela 5.4. Rodzaje argumentów

Rodzaj argumentu	Charakterystyka
Argumenty racjonalne	Odwołują się do logiki
Argumenty emocjonalne	Odwołują się do wyobraźni
Argumenty jednostronne	Odwołują się tylko do zalet danego produktu/oferty
Argumenty dwustronne	Odwołują się do zalet i wad danego produktu/oferty
Argumenty ogólne	Są kierowane do osób pozytywnie nastawionych do zakupu i właściwie zdecydowanych na podjęcie decyzji
Argumenty szczegółowe	Są kierowane do osób niezdecydowanych i szukających potwierdzenia

Źródło: [Rosa, 2005, s. 133–134].

T. Pszczołowski sformułował następujące zasady argumentowania [Rosa, 2005, s. 132]:

- argumenty powinny tworzyć szereg od prostych do złożonych lub od znanych do nieznanych,
- szyk argumentacji powinien być dostosowany do rozmówcy (jego hierarchii wartości, możliwości intelektualnych, posiadanej wiedzy),
- korzystne jest pozostawienie silnego argumentu na zakończenie wypowiedzi w myśl zasady, że koniec wieńczy dzieło,
- można stosować szyk nestoriański, polegający na umieszczeniu mocnych argumentów na początku i na końcu wypowiedzi,
- argumenty silnie oddziałują na siebie, ale jeżeli na początku przedstawia się silne argumenty, a na końcu nieprzekonujące, to niestety, wypowiedź może być uznana za pozbawioną sensu,
- kolejność informacji wpływa na całokształt wrażeń.

Tabela 5.5 przedstawia najczęściej stosowane techniki argumentacji w biznesie.

Tabela 5.5. Techniki argumentacji

Nazwa techniki	Opis techniki
Sofizmat teorii i praktyki	Polega na zanegowaniu wypowiedzi Kupca w formie stwierdzenia wyrażanego zdecydowanym tonem.
Argument z autorytetu	Dany pogląd jest uzasadniony, gdyż podziela go jakaś wskazana osoba (autorytet indywidualny) lub grupa osób (autorytet zbiorowy).
Argument podobieństwa	Ze względu na podobieństwo między X a Y, dane twierdzenie o T słuszne w odniesieniu do X, jest także słuszne w odniesieniu do Y.
Argument dotyczący osoby *ad hominem*	To argument, którym zwalcza się twierdzenia lub argumentację Kupca przez wskazywanie lub powoływanie się na jego cechy, postępowanie, światopogląd, zawód, płeć itd. Argument kieruje swoje ostrze przeciwko twierdzeniom i argumentacji Kupca, ale także na drodze pośredniej przeciwko jego wiarygodności, bez wchodzenia w meritum sporu.

Argument pod słuchaczy	Na argument przeciwnika odpowiada się argumentem pod słuchaczy, którzy nie znają się na merytoryczności problemu, a jedynie obserwują dyskusję. Chodzi o to, by wypowiedziany argument pod słuchaczy wywołał falę śmiechu u słuchaczy, stawiając naszego przeciwnika w trudnej sytuacji.
Wyławianie wniosków	Wyciąga się z tezy Kupca, za pomocą fałszywych wniosków i nadinterpretacji któregoś z pojęć, takie twierdzenia, których w niej nie ma i które zupełnie nie stanowią poglądu Kupca.
Wybieg indukcji	Kiedy buduje się indukcję i przeciwnik zgadza się na oddzielne wypadki, z których część może być luźno powiązana z końcowym wnioskiem, wyprowadzając końcowe stwierdzenie, nie należy pytać go o to, czy również się z nim zgadza. Należy je wyprowadzić jako ostatecznie uznane i dowiedzione, ponieważ wraz z przebiegiem rozmowy Kupcowi będzie się wydawało, że on także przystał na nie już wcześniej w trakcie trwania rozmowy.
Bezwstydna sztuczka	Stosuje się wówczas, kiedy po kilku pytaniach, na które przeciwnik odpowiedział „tak", ale z tychże pytań i odpowiedzi nie można jeszcze skorzystać do wyprowadzenia pożądanego wniosku, my jednak stawiamy wniosek jako dowiedziony i wykrzykujemy to z triumfem.
Odwrócenie kota ogonem	Aby zmusić przeciwnika do wyrażenia zgody na to lub owo twierdzenie, powinno się postawić rzecz przeciwną i pozostawić mu wybór, przy czym wyrazić tę rzecz przeciwną tak jasno, że przeciwnik, aby nie być paradoksalny, musi przyjąć naszą tezę.
Nie dopuszczać dokładnych przesłanek, przewidując wniosek	Kiedy pragnie się wyprowadzić wniosek, nie należy wyprowadzać go zawczasu, ale podczas rozmowy zdobywać, po jednej, kolejne przesłanki, inaczej przeciwnik będzie stosować wszelkiego rodzaju zaczepki, aby utrudnić wniosek. Do udowodnienia tezy można skorzystać z fałszywych przesłanek, jeżeli przeciwnik nie zgadza się na prawdziwe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Prezentacja technik...*, 2017].

Perswazja to umiejętność przekonywania kogoś do przedstawianych mu racji. Głównymi kierunkami perswazji stosowanymi w argumentacji są [Rosa, 2009, s. 116]:

- kierunek marchewki – przedstawienie korzyści wynikających z podporządkowania się argumentom, np. „Kupię ci samochód, jeżeli zdasz egzamin na prawo jazdy".

- kierunek kija – przedstawienie poniesionych strat na skutek niepodporządkowania się sugestii, np. „Zostaniesz wyrzucony ze studiów, bo nie słuchałeś, że trzeba się więcej uczyć”.
- kierunek zaszczytu – duma wynikająca z zaszczytu podporządkowania się sugestiom, np. „Cieszę się, że mnie posłuchałeś”.
- kierunek samotępienia – wstyd na skutek niepodporządkowania się skierowanym ku niemu sugestiom, np. „Nie byłoby tego wszystkiego, gdybym cię słuchał”.

Czasami może pojawić się sytuacja, że rozmówca nie zna odpowiedzi na zadane mu pytanie. W takich sytuacjach można:

- zapytać audytorium, w niektórych sytuacjach będzie to dopuszczalne,
- otwarcie powiedzieć, że się nie wie, i zobowiązać się do udzielenia prawidłowej odpowiedzi w określonym terminie.

Wyzwaniem mogą być także pytania stawiane z pozycji autorytetu. Najważniejsze, aby unikać konfrontacji. Można na przykład powiedzieć: „W tej sprawie możliwe są dwa punkty widzenia. Jeden to taki, który pani prezentuje, a drugi to ten, o którym ja mówiłam i który teraz jeszcze raz chętnie wyjaśnię” [Kordasiewicz, Ołdak (red.), 2013, s. 24].

5.4. Rozmowa telefoniczna

Współcześnie coraz więcej spraw w biznesie, w negocjacjach, załatwia się podczas rozmów telefonicznych. Pracownicy call center, przedstawiciele handlowi przechodzą obowiązkowe szkolenia z zasad rozmawiania przez telefon. Na popularności zyskują także telekonferencje.

Do rozmowy przez telefon należy się przygotować tak samo dobrze, jak do rozmowy prowadzonej w rzeczywistości. Szczególnie powinno się zwrócić uwagę na:

1. Przedstawienie się na początku rozmowy:

- my odbieramy telefon, np. „dzień dobry, Jan Kowalki, firma XYZ”,
- my dzwonimy, np. „dzień dobry, z tej strony Jan Kowalki z firmy XYZ, czy rozmawiam z panią Anną Kowalską?”.

2. Nie należy dzwonić do kogoś połączenie po połączeniu. Należy wykonać jeden telefon i następnie odczekać jakiś czas (godzinę, pół dnia, w zależności od tego, jak ważna jest sprawa, z którą się dzwoni), aby dać możliwość drugiej stronie oddzwonienia. Osoba, do której się dzwoni, może w tej chwili mieć inne spotkanie, prowadzić samochód, nie mieć zasięgu lub mieć wyłączony telefon.
3. Należy oddzwaniać na nieodebrane telefony.
4. Do rozmowy należy się przygotować, przekładanie kartek i poszukiwanie informacji podczas rozmowy telefonicznej nie jest profesjonalne.
5. Podczas rozmowy należy się uśmiechać do słuchawki telefonu, gdyż głos kształtuje się wówczas inaczej i jest pozytywniejszy w odbiorze dla rozmówcy. Znane jest ćwiczenie, iż ludziom uczącym się mówić przez telefon stawia się lusterko na biurku, aby za każdym razem pamiętali o uśmiechu i widzieli jego odbicie w lusterku. Należy także siedzieć wyprostowanym, a nie w pozycji leżącej na fotelu, gdyż to także wpływa na brzmienie wydobywającego się głosu.
6. Podczas rozmowy nie należy jeść, żuć gumy ani przeglądać innych rzeczy w komputerze. Należy skoncentrować się tylko i wyłącznie na rozmowie celem uniknięcia rozproszenia.
7. Należy przygotować sobie dokumenty, które mogą się przydać w trakcie rozmowy oraz notatnik z długopisem do notowania.
8. Kończąc rozmowę należy się upewnić, czy można jeszcze w czymś pomóc, a następnie pożegnać się.

Rozmowa przez telefon może się także odbywać z tzw. trudnym klientem. W takich sytuacjach należy[1]:

- Przede wszystkim pozwolić wygadać się osobie dzwoniącej.
- Starać się zachować spokój, nie podnosić głosu. Spokojny głos może wyciszyć osobę, która jest po drugiej stronie słuchawki. Jeśli natomiast pozwolimy się wciągnąć w nerwową dyskusję, to może pogorszyć sytuację.

- Zacząć mówić dopiero wtedy, gdy osoba, która krzyczy do słuchawki, zamilknie, pokazując swoją empatię i mówiąc np. „Rozumiem, że ta sytuacja mogła panią zdenerwować…”, „Słyszę, że jest pan zdenerwowany…”.
- Skoncentrować się raczej na rozwiązaniu problemu niż na odpieraniu ataków.
- W czasie rozmowy nie starać się znaleźć winnego – nie pomoże to rozwiązać problemu.
- Szczerze przeprosić osobę, która jest niezadowolona. Trudno gniewać się na tego, kto zrozumiał nasz problem i chce go rozwiązać.
- Zapytać, jak można pomóc – jeśli propozycja tej osoby jest rozsądna, to zrobić to, co zaproponowała. Jeżeli nie jest, znaleźć kompromis.
- Na koniec upewnić się, czy problem jest należycie rozwiązany i sprawdzić, czy osoba, która telefonowała z pretensją, jest usatysfakcjonowana.

Sposób mówienia jest także istotny podczas wygłaszania prezentacji na spotkaniach firmowych, biznesowych itd. Poza wszystkimi elementami związanymi z mową, formą prezentacji, mową ciała w wygłaszaniu prezentacji, ważne są jeszcze następujące kwestie [Grzesiak, 2015]:

- Opisz doświadczenia – należy przedstawić ludziom własne doświadczenia, tak żeby byli w stanie wczuć się w to, o czym mówi mówca.
- Podaj przykłady – należy przytoczyć przykłady związane z tym, o czym się mówi i co prezentuje, np. jakieś filmy lub dodatkowe materiały audiowizualne, by słuchacze poddali je własnej refleksji.
- Przedstaw konkretną treść – należy podać słuchaczom konkretne treści, czyli przedstawić to, o czym się mówi, w jaki sposób to funkcjonuje, jak to działa i w jaki sposób mogą zrobić z tego określony użytek.
- Bądź praktyczny – należy połączyć tę wiedzę z życiem słuchaczy, po to aby nie dotyczyła wyłącznie sali szkoleniowej, ale żeby mogła być przez nich zastosowana we własnych sytuacjach życiowych.

- Połącz element merytoryczny z elementem emocjonalnym – przekazywanie samej treści powoduje wyłączenie i znudzenie słuchaczy, nawet gdyby była ona wartościowa. Dla odmiany, wystąpienie wyłącznie emocjonalne nie miałoby żadnej wartości merytorycznej. Należy więc połączyć ze sobą dwa elementy. Za każdym razem, gdy przekazuje się informację, dobrze jest wtrącić jakąś ciekawą anegdotę, opowiedzieć historię związaną czy to z autorytetem, czy to z prezentowanym materiałem – dzięki temu ludzie będą chcieli słuchać i wyciągną z usłyszanych treści wartościowe wnioski.

Podczas prezentacji warto posługiwać się zdjęciami, filmami.

Na rynku dostępnych jest wiele poradników dla mówców, które dają „dobre rady", jak być dobrym mówcą, co należy albo czego nie należy robić przemawiając. Przykładowo: „Co należy zrobić, aby inni cię słuchali" [Rzepka, 2012, s. 44–47]:

1. Poznaj swoich odbiorców. Należy wiedzieć, do kogo się będzie przemawiać, co to za grupa odbiorców itd.
2. Przygotuj swoją wypowiedź.

Wypowiedź powinna być dopasowana do specyfiki odbiorców. Należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Nie staraj się powiedzieć wszystkiego – bo możesz zanudzić słuchaczy.
- Rozpocznij interesującą informacją – dzięki temu możesz zyskać od początku uwagę odbiorców.
- Nie każ czekać na konkluzję – na początku powiedz, o czym zamierzasz mówić.
- Zwróć uwagę na długość komunikatu – powinien zawierać 5–7 kluczowych zagadnień, gdyż w przeciwnym razie będzie przeładowany treścią.
- Podawaj przykłady – prezentuj case study, rób porównania, stosuj różne formy przekazu informacji w celu ciągłego podtrzymywania uwagi odbiorców.

- Mów konkretnie i logicznie, bez zbędnych detali.
- Pamiętaj o doprecyzowaniu.
- Zakończ podsumowaniem.

3. Korzystaj ze swoich zasobów

Należy mówić w sposób atrakcyjny i przyjemny dla odbiorcy, można swoją wypowiedź wzbogacić następująco:

- Używanie gestykulacji.
- Stosowanie pauz w celu podkreślenia komunikatu, który się przekazało lub dopiero się przekaże.
- Upewnić się, że mówi się wystarczająco głośno.
- Utrzymywać kontakt wzrokowy z odbiorcami.
- Modulować głos, mówić z pasją.
- Być sobą i nikogo nie udawać.

4. Kontroluj warunki zewnętrzne (oświetlenie sali, wentylacja).

Na końcowy efekt wystąpienia składają się trzy elementy: to co odbiorcy mogli zobaczyć, to co mogli usłyszeć, to co było treścią przekazu. Zależność tę przedstawia trójkąt skutecznego przekazu na rysunku 5.1 [Kordasiewicz, Ołdak (red.), 2013, s. 25].

Rysunek 5.1. Trójkąt skutecznego przekazu

Źródło: [Kordasiewicz, Ołdak (red.), 2013, s. 25].

Reasumując, można sformułować podstawowe zasady komunikacji werbalnej:

1. Mów wyraźnie, aby być zrozumianym przez słuchaczy.
2. Mów w odpowiednim tempie, najlepiej zmiennym.
3. Dopasuj do swojej wypowiedzi odpowiednią intonację oraz głośność mówienia.
4. Stosuj podczas wypowiedzi pauzy, powtórzenia oraz akcentowanie wybranych wyrażeń.
5. Kontroluj wszelkie dźwięki paralingwistyczne i ogony językowe.
6. Używaj języka zrozumiałego dla odbiorców komunikatu.
7. Stosuj regułę „mniej, znaczy więcej”.
8. Bądź sobą.

---

1 Za: http://www.sukcesnaszpilkach.pl.

6. Umiejętność słuchania w komunikacji i negocjacjach

Izabela Ostrowska

6.1. Negocjacje jako rodzaj komunikacji międzyludzkiej

Negocjacje to specyficzny rodzaj rozmowy, a więc ogromną rolę w ich powodzeniu odgrywają umiejętności i kompetencje komunikacyjne uczestników. Trafnie ujmuje istotę procesu negocjacji J. Penc: podstawą negocjacji jest wzajemne przekonywanie się, argumentowanie, ujmowanie przedmiotu sporu jako problemu wspólnie rozwiązywanego i dążenie do uzgodnienia wspólnego punktu widzenia oraz dopasowania działalności stron w sposób możliwie polubowny [Penc, 2010, s. 135].

Wszystkie te procesy wymagają umiejętności mówienia i argumentowania, ale nie można zapomnieć o konieczności wysłuchania drugiej strony, ponieważ bez tego trudno znaleźć płaszczyznę porozumienia. O ile w życiu codziennym szybkość odpowiedzi i celne riposty na argumenty drugiej strony są wyznacznikiem błyskotliwości i są uznawane za miarę inteligencji rozmówcy, o tyle podczas negocjacji ten sposób prowadzenia rozmowy może być wręcz przeszkodą w skutecznej komunikacji [Rządca, Wujec, 1998, s. 68]. Prowadzenie negocjacji to proces podlegający pewnym ogólnym zasadom komunikacji, a największą rolę odgrywa w nim umiejętność słuchania. Nie bez powodu mądrość ludowa zawarta w przysłowiach stwierdza: „Mowa jest srebrem, milczenie złotem”, „Kto mówi, sieje... Kto słucha, zbiera...”. Badania pokazują, że słuchanie stanowi

podstawową formę aktywności w procesie komunikacji. Dotyczy to codziennej komunikacji międzyludzkiej, a tym bardziej komunikacji biznesowej, gdzie słuchanie odgrywa większą rolę niż mówienie (tab. 6.1).

Tabela 6.1. Znaczenie poszczególnych form komunikacji w komunikacji międzyludzkiej i w biznesie (w %)

Forma komunikacji	Komunikacja międzyludzka	Komunikacja w biznesie
Czytanie	9	19
Pisanie	16	23
Mówienie	30	26
Słuchanie	**45**	**32**

Uwaga: Dane liczbowe zaokrąglono do pełnych jedności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stankiewicz, 1998, s. 65].

Analizując dane zawarte w tabeli 6.1, można zauważyć, że słuchanie w komunikacji międzyludzkiej odpowiada za prawie połowę procesu wymiany informacji. Uważne słuchanie pozwala na lepsze zrozumienie intencji innych ludzi, zapobiega rozwojowi konfliktów i pozwala uniknąć błędów wynikających z niezrozumienia poleceń czy objaśnień. W negocjacjach biznesowych słuchanie odgrywa także dominującą rolę. Ważnym etapem procesu negocjacji jest bowiem poznanie i przede wszystkim zrozumienie interesów drugiej strony, dopiero na tej podstawie możliwe jest opracowanie takiego rozwiązania, które być może zostanie zaakceptowane przez wszystkie strony biorące udział w negocjacjach [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 98]. Uważne słuchanie partnera w negocjacjach pozwala też na przygotowanie takiej argumentacji, która przekona go do proponowanego rozwiązania. Jeżeli negocjator nie słucha uważnie swojego rozmówcy, to może pominąć coś bardzo ważnego i nie wykorzystać nadarzającej się okazji. Ponadto warto pamiętać, że rozkojarzenie i „błądzenie myślami gdzie indziej” jest zauważalne dla rozmówcy i może być odbierane jako lekceważenie, co utrudnia budowanie dobrych relacji.

6.2. Typy procesu słuchania

W trakcie rozmowy zarówno słuchacz, jak i mówca muszą brać aktywny udział w komunikacji i być dla siebie wzajemnie partnerami. Mówca przekazuje określony, zakodowany komunikat, który słuchacz musi odkodować i na niego odpowiednio zareagować [Gronbeck i in., 2001, s. 56]. Aby zamknąć proces komunikacji, konieczne jest wysłanie przez słuchacza sprzężenia zwrotnego, czyli odpowiedzi werbalnej, niewerbalnej lub konkretnego działania, które będzie reakcją na usłyszany przekaz.

Ludzie rozmawiają w wielu sytuacjach życiowych i różne są cele tych rozmów. Niektóre rozmowy są ważne i wymagają dokładnego przygotowania i przemyślenia wszystkich omawianych kwestii (np. rozmowa kwalifikacyjna czy spotkanie z ważnym kontrahentem), inne rozmowy mają na celu stworzenie dobrej atmosfery i podtrzymanie relacji (np. pogawędka z sąsiadem z osiedla czy koleżanką z innego działu). Można zauważyć, że uczestnicząc w różnego rodzaju spotkaniach, zupełnie inaczej przebiega rozmowa, ale też inaczej wygląda proces słuchania.

Na podstawie celu rozmowy można wyróżnić następujące typy słuchania [Brześkiewicz, 1996, s. 90–93; Gronbeck i in., 2001, s. 59–61; Morreale i in., 2015, s. 153–154]:

- Słuchanie wyostrzone – bardzo uważne słuchanie, w pełnym skupieniu, w celu wyłapania wszystkich ważnych informacji, także tych ukrytych czy maskowanych przez nadawcę (analiza mowy ciała). Tego typu słuchanie występuje podczas prowadzenia samochodu czy zdawania egzaminu, wówczas wszystkie sygnały ostrzegawcze powodują szybką reakcję. Na przykład student odpowiadający na egzaminie ustnym widząc, że wykładowca przestaje się uśmiechać i kiwać głową, stara się przypomnieć sobie materiał, gdyż zdaje sobie sprawę, że udzielił błędnej odpowiedzi.
- Słuchanie informacyjne – celem słuchacza jest odebranie wiadomości jak najbardziej zbieżnej z tym, co chce przekazać rozmówca. Przy tym typie słuchania odbiorcy odczuwają potrzebę pozyskiwania dokładnych informacji przez dodatkowe pytania czy uściślenia. Tego rodzaju słuchanie dzieje się w relacji przełożony–

podwładny, na wszelkiego rodzaju szkoleniach czy wykładach, podczas obsługi klientów w firmach, w rozmowach urzędowych.

- Słuchanie terapeutyczne (empatyczne, wspierające) – ma na celu wsparcie drugiej osoby i jej wysłuchanie, wymaga wczucia się w sytuację rozmówcy bez oceniania i dawania rad. Koncentruje się na uczuciach i postawach podczas uzyskiwania informacji. Ten rodzaj słuchania może być stosowany przez psychologów, lekarzy, rodziców.
- Słuchanie estetyczne – specyficzny rodzaj słuchania, którego celem jest dostarczenie relaksu i przyjemności, np. podczas koncertów czy wyjazdów w plener.
- Słuchanie towarzyskie – jego celem jest podtrzymanie relacji z innymi osobami, podczas takiej rozmowy najczęściej nie przekazuje się istotnych treści, rozmowa ma charakter nieformalny i może się opierać na niesprawdzonych informacjach (w ten sposób rozprzestrzeniają się plotki).
- Słuchanie wyrażające uznanie – niektórzy słuchacze odczuwają satysfakcję, gdy mogą uczestniczyć w znaczących wydarzeniach i wysłuchać, co mają do powiedzenia osoby sławne lub tzw. celebryci. W takich przypadkach znaczenie ma nie sama treść przekazu, ale poczucie przynależności do grupy i sama możliwość współuczestnictwa.
- Słuchanie krytyczne (oceniające) – zakłada zarówno wyjaśnianie przekazywanych treści, jak i dokonywanie ich oceny. Jest najtrudniejszym i najbardziej złożonym rodzajem słuchania. Na podstawie rozmowy słuchacz chce podjąć decyzję i mieć pełne rozeznanie w temacie, dlatego wypowiedź powinna być wysłuchana uważnie i w całości. Przykładem może być rozmowa przełożonego z podwładnym na temat przyczyn złożonej przez klienta reklamacji w celu wyciągnięcia konsekwencji wobec osoby, która nie dopełniła obowiązków i spowodowała niezadowolenie klienta.

Poszczególne typy słuchania mogą się również uzupełniać, ale warto zaznaczyć, że wymagają one wykształcenia odmiennych umiejętności. Z tego powodu niektóre osoby potrafią słuchać w sposób informacyjny, ale

mają problemy ze słuchaniem wspierającym, gdyż wymaga ono więcej empatii. Podczas negocjacji najważniejszym rodzajem słuchania są trzy typy słuchania: wyostrzone, krytyczne i informacyjne. Umożliwiają one dokładne rozeznanie sytuacji, racjonalne podjęcie decyzji i dobór trafnych argumentów podczas dyskusji.

6.3. Etapy procesu słuchania

Badania procesu komunikacji pokazują, że przeciętne tempo rozmowy to wypowiadanie 125 słów na minutę, ludzki mózg zaś potrafi przetworzyć nawet 400 słów na minutę. Powstała różnica to tzw. zapas uwagi nazywany wewnętrznym polem percepcyjnym, które umożliwia analizowanie dodatkowych informacji płynących z mowy ciała, tonu głosu czy otoczenia planów [Thomas, 2010][1]. Te wolne moce przerobowe mózgu mogą niestety powodować dekoncentrację uwagi i analizowanie przez słuchającego tematów pobocznych (np. plany na dany dzień, kompletowanie listy zakupów itp.). Z tego powodu bardzo duże znaczenie ma umiejętność koncentracji słuchacza na prowadzonej rozmowie, aby nie ulec rozproszeniu i wychwycić z rozmowy nie tylko podstawowe informacje, ale również niuanse związane z mową ciała.

Pojęcia „słuchanie” nie można utożsamiać z pojęciem słyszenia, czyli biernym odbieraniem dźwięków z otoczenia. Słyszenie to proces fizjologiczny, polegający na przetwarzaniu fal dźwiękowych. Fale rozchodzą się w powietrzu i wywołują drgania błony bębenkowej, a informacja o tych drganiach jest przekazywana do mózgu. Proces słyszenia podlega prawom fizyki, a w medycynie stanowi obszar zainteresowania neurofizjologii. Proces słyszenia może być zakłócony przez wiele czynników, przede wszystkim przez hałas w otoczeniu, ale także przez wady słuchu czy parametry dźwiękowe sygnału, uniemożliwiające odbiór dźwięku przez ludzkie ucho [Gronbeck i in., 2001, s. 57]. Jeżeli jednak słuchacz ma sprawny organ słuchu, w otoczeniu nie występują zewnętrzne czynniki zakłócające, a nadawany komunikat jest wystarczająco głośny, wówczas początkowy warunek skutecznej komunikacji jest spełniony: komunikat został usłyszany. Następnie słuchacz, który odbiera przekaz,

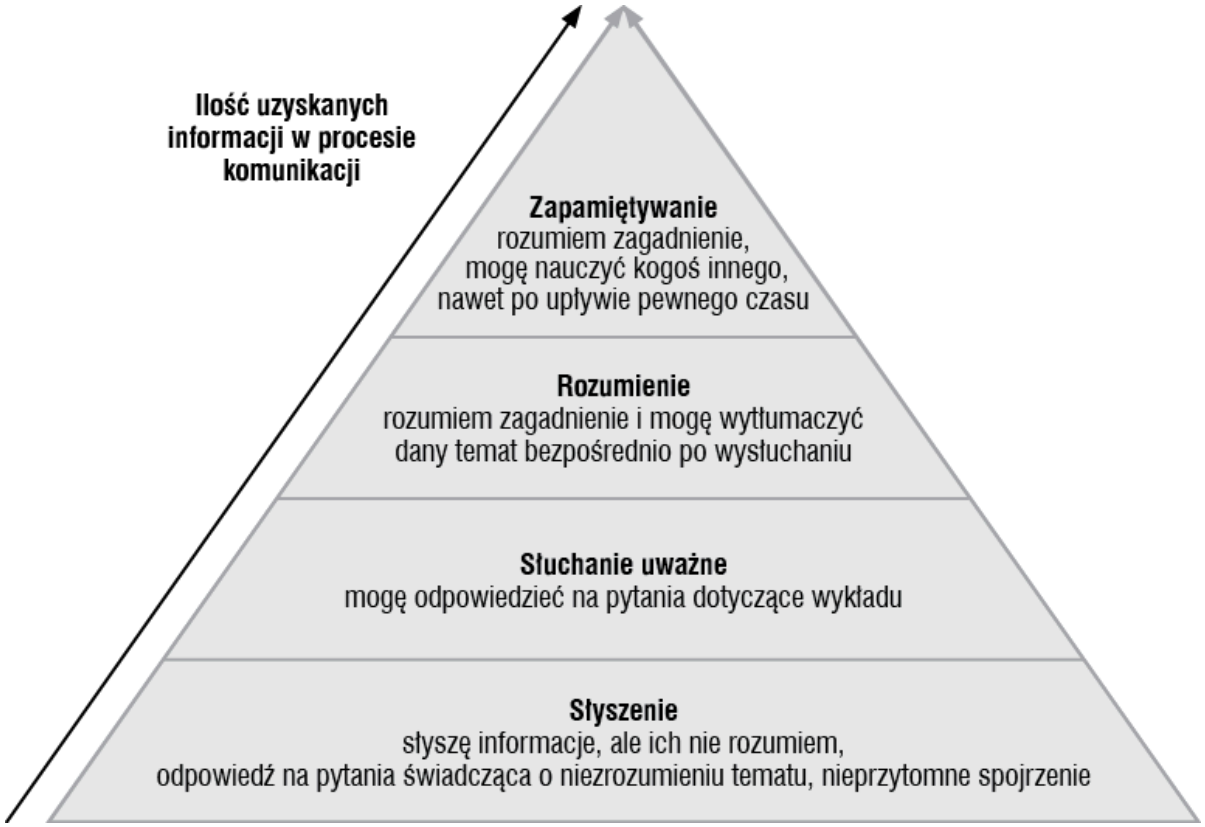
nadaje odbieranym dźwiękom określone znaczenie i dokonuje ich świadomej selekcji oraz interpretacji. Słuchanie jest więc procesem poznawczym, o bardziej skomplikowanej naturze niż samo słyszenie i polega na świadomym i aktywnym odbiorze oraz przetwarzaniu informacji dźwiękowych [Nestorowicz, 2004, s. 248]. Słuchanie można zdefiniować jako proces odbierania, nadawania znaczenia i reagowania na wiadomości werbalne i/lub niewerbalne [Morreale i in., 2015, s. 152].

Dla zobrazowania przebiegu procesu aktywnego słuchania i jego różnorodnych efektów można się posłużyć przykładem uczestników szkolenia wysłuchujących wykładu o funkcjonalności nowego systemu informatycznego. Osoby uczestniczące w tym szkoleniu mogą mieć zupełnie odmienny poziom wiedzy na omawiany temat po jego zakończeniu. Będzie się to oczywiście wiązało z poziomem inteligencji i wcześniejszą orientacją w temacie, ale również wiele będzie zależeć od motywacji i przebiegu procesu słuchania u poszczególnych uczestników. Niektóre osoby już na wstępie się „wyłączają” i zajmują się na przykład przeglądaniem stron internetowych w smartfonie, wówczas treść przekazu, co prawda, słyszą, ale go nie rozumieją i na pewno wiele materiału nie zapamiętają. Inne osoby początkowo uważają i starają się zrozumieć temat, ale może się okazać, że słysząc skomplikowane terminy czy widząc rozbudowane formuły, także wyłączą swoją uwagę i później nie będą w stanie powtórzyć materiału. Pewna grupa słuchaczy może uważnie słuchać i rozumieć wykładowcę, i bezpośrednio po szkoleniu potrafi wytłumaczyć osobom, które w nim nie uczestniczyły, temat. Jednak w praktycznym wykorzystaniu programu może się okazać, że nie są w stanie przypomnieć sobie dokładnie zagadnienia. Na tym etapie warto zaznaczyć, że proces słuchania można usprawnić przez sporządzanie notatek, które ułatwiają koncentrację na omawianym materiale, ale i pozwalają na późniejsze odtworzenie i powtórzenie materiału. Najlepsi słuchacze na sali zrozumieją temat i przetworzą informacje w taki sposób, że będą w stanie zastosować omówione funkcjonalności i nauczyć inne osoby tego, co było tematem wykładu.

Na podstawie tego przykładu można zauważyć, że słuchanie jest procesem, który składa się z kilku etapów [Nestorowicz, 2004, s. 248–249]:

- Słyszenie – to pasywny odbiór dźwięków o odpowiedniej głośności i częstotliwości (od 10 do 120 dB, od 16 do 20 000 Hz).
- Słuchanie uważne – to selektywny odbiór docierających sygnałów dźwiękowych, na których słuchacz się koncentruje. Uwagę przyciągają zwłaszcza dźwięki głośne, pojawiające się nagle, lub najbardziej dla słuchacza interesujące.
- Rozumienie – to odkodowanie informacji przez słuchacza, właściwa jej interpretacja i rozumienie zgodnie z intencją nadawcy. Prawidłowe zrozumienie ułatwia zadawanie pytań.
- Zapamiętywanie – czyli takie przetworzenie usłyszanych informacji, które umożliwią późniejsze ich odtworzenie. Na tym etapie można wspomagać proces zapamiętywania przez wykonywanie notatek czy innego rodzaju rejestrację dźwięków (za pomocą dyktafonu lub nagrania filmowego).

Proces słuchania można zobrazować w postaci piramidy (rys. 6.1).


Ilość uzyskanych informacji w procesie komunikacji
Zapamiętywanie
rozumiem zagadnienie, mogę nauczyć kogoś innego, nawet po upływie pewnego czasu
Rozumienie
rozumiem zagadnienie i mogę wytłumaczyć dany temat bezpośrednio po wysłuchaniu
Słuchanie uważne
mogę odpowiedzieć na pytania dotyczące wykładu
Słyszenie
słyszę informacje, ale ich nie rozumiem, odpowiedź na pytania świadcząca o niezrozumieniu tematu, nieprzytomne spojrzenie

Rysunek 6.1. Etapy procesu słuchania

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowe etapy procesu słuchania

- Słyszenie: spotykasz na ulicy dawno niewidzianą koleżankę ze studiów. Podczas rozmowy słyszysz swoją rozmówczynię, samochody, tramwaje, rozmowy innych ludzi, szczekanie psów.
- Słuchanie uważne: wychwytujesz, że koleżanka mówi o zmianie dotychczasowej pracy, to jest interesujące, więc słuchasz uważnie.
- Rozumienie: dopytujesz się, gdzie koleżanka obecnie pracuje i co należy do jej obowiązków. Dowiadujesz się, że zatrudniła się w Urzędzie Miasta na stanowisku kierowniczym.
- Zapamiętywanie: zapamiętujesz, gdzie pracuje i co należy do jej obowiązków, by mieć ciągłość informacji o niej i wiedzieć, gdzie tej znajomej ewentualnie szukać. Być może przyda się ta znajomość, gdy trzeba będzie coś załatwić. A może i dla ciebie znajdzie się jakaś praca w tym urzędzie?

W wielu rozmowach u słuchacza pojawia się tzw. pseudosłuchanie, wówczas wydaje się, że uczestniczy on w rozmowie, ale zapytany nie bardzo orientuje się, o czym była dyskusja [Nestorowicz, 2004, s. 249]. Pseudosłuchanie najczęściej spowodowane jest tym, że treść rozmowy nie interesuje słuchacza, a nie wypada nagle pożegnać się z rozmówcą lub wyjść z pomieszczenia, gdzie prowadzone są rozmowy w szerszym gronie.

Pseudosłuchanie polega na:

- pominięciu któregoś z etapów procesu słuchania, najczęściej uważnego słuchania lub rozumienia,
- analizowaniu w myślach innych tematów czy problemów,
- prowadzeniu wewnętrznego dialogu lub polemiki z usłyszanymi treściami, które zakłócają prawidłowy odbiór komunikatu.

Słuchanie nie może być postrzegane jako wyłącznie bierne uzyskiwanie informacji. W tym procesie konieczna jest aktywność słuchacza przejawiająca się koncentracją i podążaniem za tokiem myślenia rozmówcy,

ale również zadawaniem pytań, aby na bieżąco wyjaśniać pojawiające się niejasności. W procesie komunikacji można napotkać na rafy utrudniające komunikację, które rozpraszają uwagę słuchacza. Jedną z nich są słowa-klucze, które powodują, że słuchacz zamiast na całości komunikatu zaczyna się skupiać na kwestiach odległych od tematu rozmowy [Gronbeck i in., 2001, s. 58]. Takimi rafami może być ujawnianie przez mówcę swoich sympatii politycznych, przekonań religijnych czy skrajnych poglądów, dlatego powinno się ich unikać zwłaszcza podczas rozmów biznesowych. Każdy słuchacz ma swoje indywidualne słowa-klucze, które powodują jego wyłączenie z rozmowy, i warto mieć świadomość ich istnienia, by wzmocnić własną koncentrację i nie wyłączać się z toku rozmowy. Również przyjmowanie wstępnych założeń i uprzedzeń w stosunku do rozmówcy znacznie utrudnia proces aktywnego słuchania, ponieważ słuchacz koncentruje się wówczas na informacjach potwierdzających jego wstępne założenia, a inne, niepasujące do tego obrazu, są filtrowane i pomijane. Dlatego warto przed rozmową oczyścić umysł i z mniejszym krytycyzmem podchodzić do rozmówcy, tak aby rzeczywiście usłyszeć to, co ma on do przekazania.

6.4. Korzyści z aktywnego słuchania w negocjacjach

Umiejętność aktywnego słuchania wiąże się z wieloma korzyściami dla słuchacza, umożliwia m.in.:

- poznanie oczekiwań i motywów kierujących działaniem rozmówcy,
- pozyskiwanie informacji, które ułatwiają podejmowanie dobrych decyzji,
- pogłębienie relacji międzyludzkich – osoba, która widzi, że słuchacz jest naprawdę zainteresowany jej zdaniem, czuje się szanowana i rozumiana,
- wyjaśnianie nieporozumień i zapobieganie eskalacji konfliktów, co ułatwia pracę w większych zespołach.

Słuchanie podczas negocjacji umożliwia poznanie celów i zamierzeń drugiej strony, a na tej podstawie określenie, jakie są jej interesy i czy są

one zbieżne z naszymi. Jeżeli interesy są w dużym stopniu zbieżne, łatwiejsze jest dojście do porozumienia. W procesie negocjacyjnym typową sytuacją jest istnienie rozbieżności interesów, które należy zminimalizować, a można to zrobić właśnie dzięki umiejętnościom negocjacyjnym. W pierwszej kolejności należy wysłuchać i poznać interesy drugiej strony, a dopiero w następnym etapie możliwe jest przedstawienie odpowiedniej argumentacji, by przekonać rozmówcę do swojego stanowiska. Na tym etapie ważne jest, żeby nie podgrzewać atmosfery dyskusji, ale szukać rozwiązań uwzględniających uzasadnione interesy drugiej strony.

W momencie pojawienia się silnych emocji (takich jak: gniew, nienawiść, lęk, zakłopotanie, miłość), czyli stanu pobudzenia wynikającego na przykład z sytuacji konfliktowej, ludzki umysł ma problemy z racjonalnym przetwarzaniem informacji [Penc, 2010, s. 124]. Dlatego w sytuacji konfliktu postronni obserwatorzy, niebiorący udziału w sporze, mogą odnieść wrażenie, że rozmówcy w ogóle nie słyszą siebie wzajemnie. Brak wysłuchania argumentacji powoduje, że prowadzący spór czują się niezrozumiani i starają się powtarzać swoje argumenty, a na dodatek podnoszą głos, aby przebić się przez barierę uwagi rozmówcy, co tylko niepotrzebnie podgrzewa atmosferę rozmowy [Rządca, Wujec, 1998, s. 67–68]. Przykładem tego rodzaju komunikacji mogą być rozmowy polityków z przeciwnych partii politycznych prowadzone w studiach telewizyjnych. Ich celem nie jest dojście do porozumienia czy wypracowanie wspólnego stanowiska, ani nawet przekonanie drugiej strony do swojej argumentacji. W tego rodzaju procesie komunikacji chodzi raczej o przedstawienie widzom swojego stanowiska i ośmieszenie lub wykpienie rozwiązań przedstawianych przez drugą stronę. Jeżeli negocjacje toczą się w takiej atmosferze, może to być poważna bariera w komunikacji, która doprowadzi raczej do eskalacji konfliktu niż do jego rozwiązania.

Całkowicie odmienne efekty ma przynieść proces negocjacyjny. W negocjacjach celem jest wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego obydwie strony i osiągnięcie tego celu w dobrej atmosferze, co może być miarą sukcesu negocjacyjnego. Bardzo ważna dla skuteczności argumentacji jest wiedza o drugiej stronie, jej obawach i oczekiwaniach. Tej wiedzy najczęściej przed negocjacjami się nie ma lub jest ona jedynie pobieżna (na przykład czerpana z plotek czy mediów). Im więcej powiedzą

o sobie negocjatorzy już podczas rozmów, tym łatwiej ich potem przekonać przez odpowiednio dobraną argumentację. Aktywne słuchanie pozwala na „wyciągnięcie” od drugiej strony cennych informacji, a ponadto może zbudować klimat zrozumienia między stronami. Z tego powodu podczas negocjacji bezpieczniej jest milczeć i słuchać, niż mówić. Zbyt duża otwartość w komunikacji może spowodować ujawnienie swoich interesów i osłabić pozycję negocjacyjną. Prawidłową reakcją na ataki i rosnące emocje podczas negocjacji może być milczenie i słuchanie tego, co druga strona ma do powiedzenia. Milczenie powoduje, że druga strona może przedstawić wszystkie swoje argumenty i uspokaja się, a także zaczyna czuć, że powinna jakoś zrekompensować swój wybuch i formułuje bardziej ugodowe propozycje.

Brak umiejętności słuchania i zbyt duża elokwencja negocjatora mogą prowadzić do osłabienia własnej pozycji negocjacyjnej. Błędem może być zbytni entuzjazm osoby prowadzącej negocjacje. Jeżeli na przykład klient jest zainteresowany zakupem domu, wówczas nie jest w jego interesie żywiołowe okazywanie, co mu się w nim podoba. Głośne zachwycanie się przez kupującego widokiem z okna, wyposażeniem czy zadbanym ogrodem jest sprzeczne z jego interesem. Sprzedający, widząc szczery entuzjazm kupującego, na pewno nie będzie skłonny opuścić ceny albo wręcz zastanowi się, czy cena sprzedaży tak wspaniałej nieruchomości nie jest za niska. Ujawnienie takich informacji, jak: ostateczny termin płatności, minimalna cena sprzedaży czy czas na podpisanie kontraktu, powinno się odbywać po długim namyśle, a nie wynikać z gadulstwa czy źle rozumianej towarzyskości negocjatora.

Uważne słuchanie pozwala na lepsze zrozumienie rozmówcy i skraca czas negocjacji, które często są przedłużane przez zadawanie pytań o rzeczy, które wcześniej już omówiono. Słuchanie drugiej strony pozwala także na zrozumienie sposobu myślenia rozmówcy, co powinno być wykorzystane przy konstruowaniu przekonujących argumentów perswazyjnych. Jak już wspomniano, rozkojarzenie rozmówcy jest odbierane jako brak szacunku, co prowadzi do powstawania niechęci i antagonizmów [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 98–99].

Podsumowując, aktywne słuchanie podczas negocjacji może przynieść następujące korzyści:

- zebranie informacji o celach negocjatorów i ich podejściu do problemu,
- ocenę zaangażowania i zamiarów drugiej strony,
- odkrycie obaw i zahamowań drugiej strony oraz ich przyczyn,
- wyciszenie emocji i zażegnanie ewentualnych konfliktów,
- zbudowanie relacji ułatwiającej dojście do porozumienia i dalsze kontakty,
- poznanie drugiej strony ułatwiające prowadzenie dialogu,
- dobór argumentacji, która przekona drugą stronę do zaproponowanego rozwiązania.

6.5. Bariery utrudniające proces słuchania

Pomiędzy mówcą a odbiorcą komunikatu mogą występować różnego rodzaju bariery, które mogą zniekształcić przekaz lub w ogóle uniemożliwić jego odbiór. Najbardziej ogólny jest podział barier komunikacyjnych na [Morreale i in., 2015, s. 155–157]:

- fizyczne – zakłócenia pochodzące ze środowiska fizycznego,
- psychologiczne – bariery dotyczące słuchacza, które odnoszą się do umysłowych i emocjonalnych zakłóceń procesu słuchania, takich jak przeciążenie wiadomościami, nuda, marzenia na jawie albo myślenie o osobistych problemach,
- interakcyjne – powstają na styku mówca–słuchacz, mogą wynikać z różnic indywidualnych i kulturowych, ale także wywoływać je mogą utarczki słowne między rozmówcami lub używanie podburzającego języka.

Na potrzeby dokładnej analizy barier utrudniających proces słuchania warto się posłużyć bardziej szczegółowym podziałem na [Brześkiewicz, 1996, s. 44–46]:

- czynniki związane z otoczeniem,
- relacje między mówcą i słuchaczem,
- czynniki związane z mówcą,
- sposób konstruowania komunikatu słownego,
- czynniki związane ze słuchaczem.

Czynniki związane z otoczeniem. Dotyczą środowiska, w którym toczy się rozmowa, i mogą utrudniać usłyszenie wypowiedzi rozmówcy lub powodować trudności w skupieniu. Przeszkodą we wzajemnym zrozumieniu może być hałas, duża odległość między rozmawiającymi, słaba akustyka lub system nagłaśniający. Ponadto w środowisku mogą panować warunki, które utrudniają skoncentrowanie się na rozmowie. Może to być: temperatura (zbyt wysoka lub niska), oświetlenie (rażące światło lub zbyt słabe oświetlenie), zła wentylacja, zła aranżacja wnętrza (np. elementy utrudniające kontakt wzrokowy, niewygodne meble) [Nestorowicz, 2004, s. 254]. Wystąpienie któregokolwiek z tych czynników, zwłaszcza o dużym nasileniu, powoduje dyskomfort u osób rozmawiających, co utrudnia spokojną komunikację. Sposobem na eliminację tego rodzaju przeszkód jest zmiana miejsca rozmowy lub przełożenie rozmowy na inny termin.

Relacje między mówcą i słuchaczem. Do prowadzenia rozmów konieczna jest obustronna chęć rozmów. Jeżeli relacje pomiędzy stronami są zaburzone, wzajemne wysłuchanie i dojście do porozumienia jest trudniejsze. Poważną przeszkodą w prowadzeniu rozmów mogą być również: głód, pragnienie, zmęczenie, choroba, stres. Trudną do pokonania barierą komunikacyjną jest sytuacja, gdy rozmawiający wzajemnie się nie lubią, nie poważają, mają odmienne poglądy – wówczas często z góry negują zdanie rozmówcy i nie słuchają do końca, przerywają sobie nawzajem [Rzepa, 2006, s. 61–68]. Optymalną sytuacją jest rozmowa pomiędzy osobami, które darzą się wzajemnym szacunkiem, sympatią i mają podobne poglądy. Jeżeli jednak słuchacz zdaje sobie sprawę, że nie lubi swojego rozmówcy, to powinien starać się tego nie okazywać i skupić się na tym, co jest ustalane i w danym momencie jest problemem do rozwiązania. Być może wysłuchanie i zrozumienie intencji czy obaw rozmówcy związanych z daną sytuacją sprawi, że poznamy daną osobę i będziemy się lepiej porozumiewać w przyszłości.

Czynniki związane z mówcą. Przeszkodą w słuchaniu mogą być elementy dotyczące tego, kto jest nadawcą komunikatu i jak się zachowuje [Nestorowicz, 2004, s. 252; Penc, 2010, s. 123–125]:

- sposób wypowiedzi – zrozumienie przekazu mogą utrudniać wady wymowy (jąkanie, seplenienie), zły dobór słów i stosowanie wypełniaczy, sposób mówienia (niewyraźne wypowiadanie słów, piskliwy głos, wymowa obcokrajowca, zbyt szybkie wypowiadanie słów czy monotonia przekazu);
- sposób konstruowania przekazu – czyli niedostosowanie treści przekazu do odbiorców, przez co przekaz staje się dla nich niezrozumiały i/lub argumentacja nie odpowiada potrzebom słuchaczy;
- nieodpowiednie nastawienie do słuchaczy – okazywanie wyższości i pogardy, brak sympatii, brak entuzjazmu, lekceważenie – powodują one, że u słuchaczy pojawia się uczucie buntu i odrzucenie tego, co mówca przekazuje;
- niewłaściwy ubiór – może powodować negatywne nastawienie słuchaczy i deprecjonować wartość mówcy w ich oczach, np. źle odbierane mogą być stroje sportowe, zbyt swobodne, eksponujące ciało, niestarannie dobrane, w ostrych kolorach (fluorescencyjne, błyszczące), ale też zniszczone czy brudne;
- niewłaściwe zachowanie – na przykład zwracanie się do słuchaczy na „ty”, wtrącanie wulgaryzmów, zbyt swobodny sposób zachowania (siadanie na biurku, poklepywanie słuchaczy po ramieniu); komunikację zakłócać może również niezgodność między komunikatami werbalnymi i pozawerbalnymi, powodująca wzrost nieufności w stosunku do osoby będącej nadawcą wiadomości.

Sposób konstruowania komunikatu słownego. Komunikat staje się barierą dla słuchacza, jeżeli jest dla niego niezrozumiały, nielogiczny lub zbyt rozbudowany. Wypełnianie przekazu obcojęzycznymi słowami, technicznymi czy branżowymi terminami nie powoduje, że staje się on „bardziej mądry”, ale najczęściej sprawia, że słuchacz się wyłącza i przestaje słuchać [Penc, 2010, s. 124]. Komunikat słowny jest barierą w komunikacji wtedy, gdy jest:

- niezrozumiały dla odbiorcy,
- nielogiczny, nieuporządkowany,
- zbyt długi, przesycony informacjami.

Czynniki związane ze słuchaczem. Bariery, które utrudniają proces słuchania**,** można przyporządkować do poszczególnych etapów tego procesu (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Bariery związane ze słuchaczem na kolejnych etapach procesu słuchania

Etap procesu słuchania	Bariery
Słyszenie	Wady słuchu
Uważne słuchanie	Brak motywacji do słuchania Niedocenianie wagi przekazywanych informacji Przerywanie mówiącemu w trakcie wypowiedzi Myślenie o innych sprawach Kończenie zdań rozmówcy Uprzedzenie w stosunku do mówiącego lub poruszanego tematu Nieodbieranie informacji ze względu na zmęczenie lub napięcie emocjonalne
Rozumienie	Filtrowanie wypowiedzi, czyli odrzucanie informacji, które nie są zgodne z poglądami czy doświadczeniem słuchacza Niewysłuchiwanie wypowiedzi do końca Nieodbieranie informacji ze względu na zbyt duże przeciążenie ilością informacji Negatywne nastawienie do tematu bądź nadawcy komunikatu Niewłaściwe rozumienie słów użytych przez mówiącego Różnice w postrzeganiu danego zjawiska wynikające z odmiennej wiedzy i doświadczenia Ignorowanie informacji płynących z mowy ciała (gesty, mimika, postawa ciała, ton głosu)
Zapamiętywanie	Nienotowanie najważniejszych ustaleń czy informacji Brak motywacji do zapamiętywania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nestorowicz, 2004, s. 253; Penc, 2010, s. 123].

Nawet doskonały mówca będzie miał problemy z dotarciem do słuchacza, który nie ma motywacji do słuchania lub jest rozkojarzony. Jednak większość barier po stronie słuchacza można wyeliminować przez zwiększenie samoświadomości oraz przez ćwiczenia doskonalące proces słuchania. Zwłaszcza niedoświadczeni negocjatorzy mogą nie doceniać wagi procesu słuchania, a często przez nadmierną elokwencję tracą okazję do pozyskania cennych informacji. Dlatego zaleca się osobom prowadzącym negocjacje ograniczenie ilości wypowiadanych komunikatów werbalnych oraz doskonalenie umiejętności słuchania.

6.6. Techniki usprawniające proces słuchania

Dobre słuchanie, określane często jako aktywne słuchanie, wymaga skupienia i koncentracji na tym, co chce przekazać druga strona, a także powstrzymywania się od własnych sądów i udzielania rad. Ważna jest przede wszystkim odpowiednia motywacja do słuchania, czyli przekonanie słuchacza, że rozmówca ma coś ważnego do powiedzenia. Taka postawa ułatwia mówiącemu precyzyjne wyrażanie swoich poglądów i przedstawienie zajmowanego stanowiska [Nęcki, 1994, s. 105; Bargiel-Matusiewicz, 2014, s. 16].

Z. Nęcki wyróżnia następujące cechy dobrego słuchacza [Nęcki, 1994, s. 105–106]:

- motywacja do słuchania,
- cierpliwość (dobre porozumienie interpersonalne zawsze wymaga czasu),
- otwartość na odmienne opinie – należy powstrzymać się od przerywania rozmówcy oraz przypisywania mu intencji sprzecznych z wypowiadanymi słowami,
- wrażliwość – należy obserwować wszelkie przejawy reakcji emocjonalnych rozmówcy,
- wsparcie – należy okazywać rozmówcy zainteresowanie jego

wypowiedzią i empatię,

- obiektywizm – w trakcie słuchania należy szanować sposób myślenia rozmówcy, nawet jeżeli nie podziela się jego zdania,
- wnikliwość – odbierając przekaz, należy wychwycić jego najważniejszy sens, nie zaś skupiać się na poszczególnych słowach czy zdaniach,
- dokładność – należy oddzielać sens usłyszanych informacji od ich osobistej interpretacji.

Dobry słuchacz może sprawiać wrażenie osoby małomównej lub początkowo niezbyt zorientowanej w temacie. Nie wszystko od razu rozumie, często prosi o powtórzenie czy dokładniejsze wytłumaczenie. Jednakże takie zachowanie jest celowe, bo pozwala na dokładniejsze przeanalizowanie wypowiedzi drugiej strony [Rządca, Wujec, 1998, s. 68]. Proces słuchania nie powinien się ograniczać do analizy komunikatów werbalnych, należy bowiem wychwytywać także symptomy reakcji emocjonalnych, które powodują, że zrozumienie jest bardziej wnikliwe i dokładne. W procesie słuchania pomocna jest zdolność empatii, czyli umiejętność wczuwania się w sytuację rozmówcy, rozumienia uczuć i motywów jego postępowania.

Bycia dobrym słuchaczem można się nauczyć, ale niektóre cechy dobrego słuchacza wynikają z charakteru i osobowości danej jednostki. Osoby ekstrawertyczne i aktywne zazwyczaj będą gorszymi słuchaczami niż spokojniejsi introwertycy. Jednakże świadomość zasad aktywnego słuchania i praca nad ograniczeniem własnej komunikacji werbalnej sprawią, że tę umiejętność można doskonalić.

Do usprawnienia procesu słuchania wykorzystuje się wymienione dalej techniki.

- Powstrzymywanie się od oceny – koncentrowanie się na tym, co mówca chce przekazać, w tym celu należy odrzucić własne uprzedzenia i starać się słuchać w sposób bezstronny. Należy opanować także mowę ciała i nie reagować na przekaz w sposób emocjonalny i wyrazisty, tak aby przez komunikaty niewerbalne nie utrudniać rozmówcy wypowiedzenia się w sposób wyczerpujący.

- Wyrażanie zainteresowania – czyli subtelne zachęcanie rozmówcy do kontynuowania wypowiedzi. Może to być delikatne kiwanie głową świadczące o zrozumieniu i akceptacji tego, co przedstawia rozmówca [Griffin, 2003, s. 479]. Także przez postawę ciała można wyrazić zainteresowanie – postawa otwarta (bez zaplecionych rąk) oraz odchylona w stronę rozmówcy. Ważne jest również unikanie wysyłania sygnałów świadczących o znudzeniu czy zniecierpliwieniu, takich jak ziewanie, rozglądanie się dookoła, spoglądanie na zegarek czy za okno itp.
- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą – należy jednak pamiętać, że kontakt wzrokowy nie może być zbyt intensywny, bo może to być odczytane jako osobiste zainteresowanie rozmówcą. Intensywność kontaktu wzrokowego w dużej mierze jest uwarunkowana kulturowo. W polskiej kulturze podczas spotkań biznesowych kontakt wzrokowy powinien być utrzymywany przez 65% czasu rozmowy, a podczas rozmów prywatnych nawet 80% czasu [Bargiel-Matusiewicz, 2014, s. 18].
- Krótkie komunikaty werbalne, np. „mhm", „oczywiście", „to zrozumiałe" – są to usprawniacze komunikacji zachęcające do kontynuacji wywodu [Hamilton, 2011, s. 160].
- Parafrazowanie – czyli powtarzanie własnymi słowami tego, co powiedziała druga strona („Jeżeli dobrze zrozumiałem, chodzi panu o to, żeby…"). Wysyłanie tego typu komunikatów przekazuje rozmówcy jasny sygnał, że staramy się go dobrze zrozumieć i wyjaśnić wszystkie niuanse, a także stworzyć możliwość wycofania się z wypowiedzi, która być może została przez nas źle odebrana. Parafrazowanie zapobiega powstawaniu nieporozumień i porządkuje rozmowę [Cenker, 2011, s. 39].
- Drobne komplementy – „to rzeczywiście istotne", „dobrze powiedziane", „zwrócił pan uwagę na ważną kwestię". Ta technika pozwala na oddzielenie ludzi od problemu, czyli podkreślenie, że co prawda spieramy się o interesy, ale zarazem szanujemy i cenimy swojego rozmówcę [Rządca, Wujec, 1998, s. 68–74].
- Odzwierciedlanie – polega na dostosowaniu się słuchacza do

swojego rozmówcy przez upodobnienie sposobu komunikacji w zakresie na przykład tempa mówienia, gestykulacji, postawy ciała czy sposobu stosowanej argumentacji. Odzwierciedlenie może dotyczyć również kanałów w zakresie zmysłów (słuchowy, wzrokowy czy kinestetyczny), jakie wykorzystuje dana osoba do komunikacji (patrz rozdz. 7). Dzięki temu upodobnieniu komunikacja przebiega sprawniej, a druga strona czuje się dobrze rozumiana i ma podświadome wrażenie, że „nadaje na podobnych falach" [Cenker, 2011, s. 40].

- Notowanie – jak już wspomniano, wykonywanie notatek ułatwia koncentrację, ale przede wszystkim usprawnia proces zapamiętywania i umożliwia łatwiejsze odwoływanie się do wcześniejszych ustaleń.

Proces słuchania nie ogranicza się do milczenia i wysłuchiwania opinii rozmówcy. Również komunikacja werbalna powinna być wykorzystywana do usprawnienia procesu słuchania przez:

- Zadawanie pytań. Pytania zadawane we właściwy sposób pozwalają wybadać możliwości rozmówcy, jego potrzeby i oczekiwania, ale mogą też wyjaśnić, jakie są obawy i ograniczenia mające znaczenie w danej sytuacji negocjacyjnej. Właściwie zadane pytania mogą bardziej ukierunkować rozmowę, tak aby skupiała się ona na tematach, które są dla słuchacza najważniejsze.
- Stosowanie pytań otwartych. Czyli takich, na które nie ma możliwości udzielenia krótkiej odpowiedzi „tak" lub „nie" (zaczynają się zwykle od słów „kto, dlaczego, co, jak, kiedy i gdzie", zamiast „Czy mogę otrzymać fakturę z 7-dniowym terminem płatności?" należałoby zapytać „Jaki najdłuższy termin płatności mogą mi państwo zaproponować?"). Tego typu pytania umożliwiają uzyskanie pełniejszej odpowiedzi i pozwalają zrozumieć prawdziwe potrzeby oraz wybadać możliwości drugiej strony [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 96].
- Stosowanie pytania „dlaczego". Pozwala ono zrozumieć interesy drugiej strony, a także poznać jej ewentualne obiekcje czy obawy, które powodują, że nie chce pójść na ustępstwa.

- Precyzowanie. Może polegać na zadawaniu pytań dodatkowych w celu dokładniejszego zrozumienia omawianej kwestii („Jaki przedział czasowy ma pan na myśli, mówiąc o krótkim terminie realizacji?”).

Ważnym elementem procesu słuchania jest sprzężenie zwrotne, które może mieć formę powtórzenia w skrócie usłyszanego przekazu i odniesienia się do niego poprzez zaakceptowanie lub zasugerowanie pewnych modyfikacji. Proces komunikacji jest niepełny, jeżeli takie sprzężenie zwrotne nie następuje [Penc, 2010, s. 129]. Sprzężenie zwrotne jest odpowiedzią odbiorcy na usłyszany przekaz. Wyraża jego reakcję, kształtowaną przez sposób odkodowania, zrozumienie, przyswojenie i ocenę wartości komunikatu. Informacja zwrotna może wyrażać zrozumienie, akceptację, uznanie, ale również negację przekazywanych treści [Wiktor, 2013, s. 19, 21]. Odpowiednia reakcja kończy interakcję pomiędzy słuchaczem a mówcą. Na tym etapie słuchacz ma możliwość przekazania mówcy informacji, że jego wiadomość została odebrana i właściwie zrozumiana. Jeżeli ten element się nie pojawi, mówca nie ma pewności, czy został zrozumiany, a słuchacz nie wie, czy dokonał właściwej interpretacji wypowiedzi [Morreale i in., 2015, s. 150]. W efekcie mogą wystąpić nieporozumienia i wzajemne pretensje, bo przecież wszystko zostało omówione, a słuchacz postępuje niezgodnie z oczekiwaniami nadawcy, więc na pewno robi to celowo i ma złe intencje. Wiele konfliktów międzyludzkich ma podłoże wynikające ze wzajemnego niezrozumienia, a więc braku komunikacji lub właśnie braku sprzężenia zwrotnego podczas rozmowy.

Większa świadomość znaczenia aktywnego słuchania i korzyści z niego płynących powinna skłaniać prowadzących negocjacje do doskonalenia umiejętności słuchania, gdyż nie tylko podnosi ona ich kompetencje zawodowe, ale ułatwia także kontakty z ludźmi w życiu codziennym.

---

1 Za: [Bargiel-Matusiewicz, 2014, s. 15].

7. Komunikacja niewerbalna

Kamila Słupińska

7.1. Definicja, funkcje, znaczenie komunikacji niewerbalnej

Komunikacja niewerbalna jest nieodzownym elementem komunikowania się. Nie tylko bowiem słowa, ale przede wszystkim komunikaty niewerbalne kształtują nasz przekaz, od nich zależy, jak ta informacja zostanie odczytana przez naszego słuchacza.

Jak zauważył K. Darwin (ur. 1809) podczas swoich badań, zwierzęta wykazując zainteresowanie wobec siebie, przechylają głowę, co pokazywało pewne schematy działań niewerbalnych, które występują również u ludzi. Z. Freud również podkreślał znaczenie gestów i mimiki przy interpretowaniu sygnałów niewerbalnych. Z kolei etolog I. Eibl-Eibesfeldt w swoich badaniach wykazał, iż nawet w sytuacji deprywacji zmysłowej, braku słuchu i/lub wzroku ludzie wyrażają wyraźnie swoje emocje [Wojnarska, 2013, s. 366].

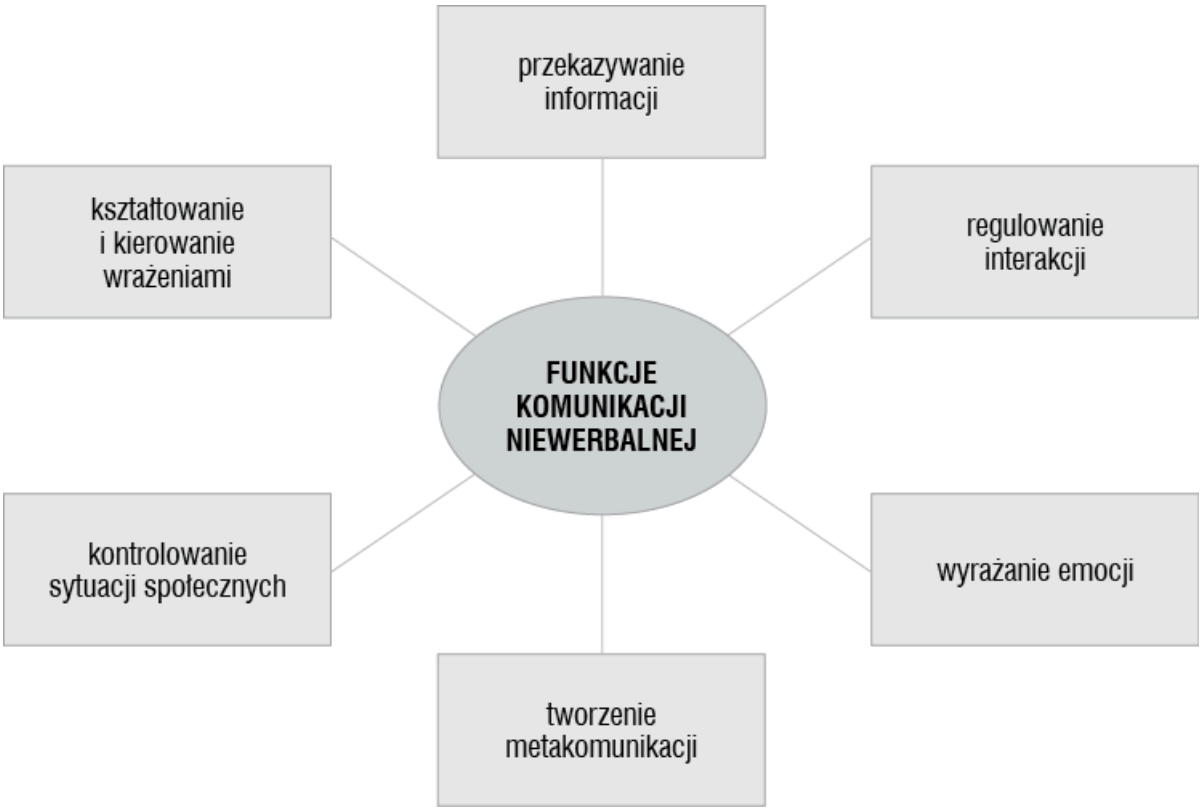
W literaturze autorzy odnoszą się do komunikacji niewerbalnej i definiują ją jako „proces, za pomocą którego ludzie poprzez intencjonalne bądź nieintencjonalne działania dają wyraz swoich doświadczeń, uczuć i postaw w celu zakomunikowania lub kontrolowania siebie, innych oraz swojego środowiska” [Hickson, Stacks, 1985, s. 15; Osika, 2008, s. 150]. Traktowana jest jako nośnik postaw przekazujący informacje o emocjach, które wynikają zarówno z własnych doświadczeń, jak i ugruntowanych kulturowo [Osika, 2008, s. 150].

S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge w swojej definicji również wskazują na postawy i zachowania, które mają społeczne znaczenie: „Komunikacja niewerbalna dotyczy wszystkich ludzkich zachowań, postaw i obiektów innych niż słowa, które komunikują wiadomości i posiadają wspólne społeczne znaczenie. Obejmuje wygląd fizyczny, ruchy ciała, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu, dotyk, głos oraz sposób wykorzystywania czasu i miejsca w komunikowaniu się” [Morreale i in., 2015, s. 175].

G. Leathers odnosi się do systemów i podsystemów, które składają się na komunikację niewerbalną, określając w ten sposób, iż: „komunikacja niewerbalna polega na wykorzystaniu przez osoby pozostające w interakcji, wzajemnie na siebie oddziałujących wzrokowych, pozawzrokowych oraz głosowych systemów i podsystemów komunikacji. Wykorzystując te systemy i podsystemy komunikacyjne, osoby komunikujące kodują lub dekodują jednocześnie symbole i znaki niewerbalne w celu(ach) wymiany znaczeń w specyficznych kontekstach komunikacyjnych” [Leathers, 2007, s. 27].

Komunikacja niewerbalna to m.in. mowa ciała, która stanowi język uniwersalny, to komunikat, który w dużym zakresie, niezależnie od osoby, może być zrozumiały dla wszystkich, przy czym należy pamiętać o zwyczajach w innych kulturach, które determinują inne zachowania w stosunku do określonych gestów. Ponadto komunikacja niewerbalna wyraża także uczucia i poziom zainteresowania drugą stroną, czy też stosunek, jaki nadawca wyraża do odbiorcy. Stąd w sytuacji gdy komunikat nie jest w pełni jasny, odbiorcy skupiają się na komunikacji niewerbalnej. Istotne jest jednak to, że sygnały, jakie są przekazywane za pomocą mowy ciała, w znacznie mniejszym stopniu podlegają świadomej kontroli. Nie da się bowiem zapanować i zaplanować wszystkich gestów, ruchów, odruchów ciała.

Sygnały niewerbalne pełnią również ważne funkcje. Rysunek 7.1 ilustruje ich podział.



Rysunek 7.1. Funkcje komunikacji niewerbalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Leathers, 2007, s. 34–35].

Komunikacja niewerbalna ma ogromne funkcjonalne znaczenie, stąd też pełni ważne funkcje komunikacyjne [Leathers, 2007, s. 34–36], przede wszystkim funkcję przekazywania informacji – nadawca przekazując informacje, czyli sygnały niewerbalne do odbiorcy, często nie jest w pełni świadomy własnych zachowań. Niezależnie od niego informacje te mogą przekazywać treści mówiące o postawie i skłonności do danych zachowań, czy też wiele o samoocenie i tożsamości społecznej. Sygnały niewerbalne dostarczają wielu informacji, których za pomocą słów nie zawsze da się przekazać, określają poziom samoupewniania się i reaktywności danej osoby. W ten sposób ujawniane jest zarówno to, co ludzie czują, jak i ich stosunek do samych siebie i do innych. Jeżeli sygnały niewerbalne nie są kontrolowane, osoba dekodująca uzyskuje najcenniejsze informacje. Gdy jednak osoba kodująca świadomie kontroluje i monitoruje sygnały niewerbalne, wartość informacji dla osoby odszyfrowującej jest zminimalizowana [Leathers, 2007, s. 34–36].

Komunikaty niewerbalne determinują znaczenie w kontekście interpersonalnym. Nie więcej bowiem niż 30–50% społecznego znaczenia rozmowy czy interakcji jest przekazywane słowami. Ponadto określa się również, iż 93% całego przekazu jest determinowane czynnikami niewerbalnymi [Fisher, Ury, 2009]. Czynniki te wymieniono poniżej.

- Regulowanie interakcji – sygnały niewerbalne, mimo że nie są zwrotne, stanowią najbardziej efektywny, a zarazem najmniej ofensywny środek, za pomocą którego można regulować zachowania drugiej strony. Przekazanie komunikatu przez przekaz wzrokowy lub ruch ręki jest zdecydowanie bardziej społecznie akceptowanym sposobem decydowania o tym, by pozwolić komuś mówić. To może mieć duży wpływ na budowanie relacji [Palmer, 1989]. Czujny odbiorca będzie wiedział, że w danej kulturze obowiązują reguły komunikowane niewerbalnie w zakresie zabierania głosu i oczekuje się, iż druga strona będzie ich przestrzegać.
- Wyrażanie emocji – komunikacja niewerbalna to główny środek ekspresji emocji. Sygnały niewerbalne dostarczają precyzyjnych i szczegółowych informacji na temat emocji komunikujących się ludzi.
- Tworzenie metakomunikacji (metaprzekazy) – sygnały niewerbalne w postaci metaprzekazów pomagają odbiorcy komunikatu ocenić zamiar i motywację nadawcy jak i sprecyzować znaczenie(a) przekazów werbalnych. Szczególne znacznie przypisuje się funkcji komunikatów niewerbalnych, gdy człowiek musi odkodować przekaz wielokanałowy, w którym pojawiają się niezgodne treści.
- Kontrolowanie sytuacji społecznych – funkcja ta przejawia się poprzez próby uwydatnienia czyjegoś statusu, władzy lub dominacji, wpływanie na zachowania drugiej strony, jak i przekazywanie niepełnych komunikatów zwrotnych, a niekiedy oszukiwanie. Jak wskazali Edinger i Patterson (1983), usiłowanie sprawowania społecznej kontroli przyjmuje też niekiedy postać przekonywania.
- Kształtowanie i kierowanie wrażeniami – przekonując innych, posługując się siłą, czy też przekazując określone informacje zwrotne, pośrednio kieruje się wrażeniem. Sugerowanie, wpływanie na innych, stanowi bowiem pośredni środek ekspresji.

Wymienione funkcje sygnałów niewerbalnych nie wykluczają się wzajemnie, ponieważ każda pojedyncza próba niewerbalnego komunikowania może służyć kilku celom. Komunikaty te determinują percepcję interpersonalną, ale przede wszystkim mają zasadniczy wpływ na budowane relacje. Sygnały niewerbalne wielokrotnie uzupełniają bądź wzmacniają komunikaty słowne, jak również same z siebie dostarczają różnorodnych informacji, niemożliwych do uzyskania werbalnie. J. Burgoon w sposób symboliczny podchodzi do funkcji niewerbalnych, uważa, iż „predyspozycja do ataku, ucieczki czy kształtowania więzów przynależności może być komunikowana w najbardziej społecznie akceptowane sposoby przez użycie środków niewerbalnych". Wskazuje na symboliczne znaczenie m.in. takich sygnałów niewerbalnych, jak czarne opaski na ramieniu, flagi, maszty czy muzyka [Leathers, 2007, s. 36].

Ponadto psychologiczne wpływanie na percepcję za pomocą komunikacji niewerbalnej można zaobserwować za pomocą pewnych mechanizmów i zachowań, m.in.:

- mechanizmu „pierwszego wrażenia",
- efektu „hallo",
- ulegania własnym przekonaniom,
- atrybucji,
- zasady podobieństwa,
- potrzeby zgodności.

Podczas kontaktu z nieznaną osobą ludzie dokonują pierwszej oceny. Fakt ten przekłada się na regułę nazywaną 4 × 20. Oznacza ona, że rozmówca podczas nawiązywania kontaktu skupia się na czterech elementach:

- pierwszych 20 krokach – rozmówca spostrzega aparycję osoby, a więc postawę ciała i ruchy, sposób chodzenia, wygląd zewnętrzny, w tym również ubiór,
- pierwszych 20 cm – widzi twarz rozmówcy, jej wyraz, spojrzenie, uśmiech bądź jego brak,
- pierwszych 20 słowach – rozmówca słyszy głos, wymowę, używany język,

- pierwszych 20 sekundach – rozmówca wita się, czuje dotyk dłoni, obserwuje wykonywane ruchy i gesty ciała.

Wykorzystywanie reguły 4 × 20 zapewnienia nawiązanie efektywnego kontaktu i budowanie dobrego wrażenia, które można zbudować już w pierwszych 20 sekundach. Ponadto warto pamiętać, że pierwsze wrażenie jest momentalne, jednorazowe i nieświadome, raz powstałe, ciężko jest zmienić.

Z pojęciem pierwszego wrażenia i zachowaniami kształtowanymi przez komunikaty niewerbalne związana jest również reguła aureoli, tzn. efekt hallo. Efekt ten polega na tym, iż ludzie na podstawie własnej oceny rozmówcy czy zaobserwowanego zachowania przypisują danej osobie określone cechy, które w rzeczywistości nie są z nią powiązane, np. źródłem „aureoli" może być wygląd zewnętrzny – ubiór, jaki dana osoba nosi. Bądź też osobom atrakcyjnym przypisuje się często automatycznie cechy pozytywne, takie jak uczciwość czy inteligencja. Zjawisko aureoli („efekt halo") to odmiana błędu atrybucji. Na podstawie jednej istotnej, o zabarwieniu pozytywnym, właściwości człowieka, którą zauważono jako pierwszą, wnioskujemy o kolejnych jego cechach. Dodajemy kolejne pozytywne, mimo że nawet ich nie zaobserwowaliśmy. Nazwa efektu pochodzi od poświaty, która powstaje wokół obserwowanego obiektu, np. Księżyca[1].

Częstym mechanizmem towarzyszącym tworzeniu opinii jest przekonanie, które budowane jest nie na faktach, lecz na własnych odczuciach, stereotypach czy uprzedzeniach. Przykładem działania tego zjawiska jest również sytuacja, gdy lepiej oceniamy osobę o zbliżonych do nas przekonaniach lub doświadczeniu [Cenker, 2011, s. 53].

Mechanizmem, z którym również można się spotkać, jest atrybucja – polega na tym, że na podstawie danego obserwowanego zachowania wnioskuje się o cechach danej osoby, mimo że nie są one bezpośrednio widoczne. Przykładem może być sytuacja, gdy jedna ze stron negocjujących czyta umowę, a druga w tym czasie – czekając na informację zwrotną – stuka o stół. Może to być odebrane w ten sposób, że dana osoba się niecierpliwi oraz że nie zachowuje się w należyty sposób, i jest to przejaw przynaglania do pośpiechu.

Dwa mechanizmy, które również występują w wyniku sygnałów niewerbalnych, to zasada podobieństwa oraz potrzeba zgodności. Z zasadą podobieństwa mamy do czynienia w sytuacji, gdy dana osoba odbierana jest jako podobna do osoby nam znanej. Wówczas wielokrotnie przypisujemy tej osobie, nieświadomie, podobne cechy, zarówno te pozytywne, jak i negatywne. Potrzeba zgodności z kolei to mechanizm, w wyniku którego już po pierwszych minutach wykształcona zostaje opinia na temat na przykład danego negocjatora. Dalsze jego zachowania czy też przypisywane cechy będą podyktowane tą opinią. W przypadku odchylenia od tego „wytworzonego obrazu" każde inne zachowanie będzie z większym prawdopodobieństwem traktowane jako omyłka lub informacje nierzetelne [Cenker, 2011, s. 54].

7.2. Kanały i elementy ekspresji niewerbalnej

Wyodrębnia się pięć kanałów przekazu informacji ściśle związanych z naszymi zmysłami, za pomocą których możemy odczytywać komunikaty niewerbalne [Delhees, 1994, s. 27]:

- kanał wizualny (wzrokowy),
- kanał audytywny (słuchowy),
- kanał gustatywny (smakowy),
- kanał olfaktoryczny (zapachowy),
- kanał taktylny (dotykowy).

Do elementów wpływających na właściwą interpretację komunikacji niewerbalnej należą również cechy osobowości lub wygląd zewnętrzny danej osoby. Wśród cech osobowości najczęściej wskazuje się na dwie cechy – ekstrawersje i introwersje. Osoby ekstrawertywne w kontekście komunikacji niewerbalnej charakteryzują się tym, iż mówią dużo i szybko, komunikaty ich są wspierane żywą gestykulacją. Introwertycy posługują się raczej oszczędnymi środkami komunikacji niewerbalnej, a ich gestykulacja jest ograniczona.

Pośrednio związek z interakcją niewerbalną ma wygląd fizyczny, który wywiera istotny wpływ na wizerunek danej osoby. Atrakcyjność fizyczna jest traktowana często jako cenna, podstawowa właściwość, zapewniająca osobisty i finansowy wzrost wartości temu, kto ją posiada [Leathers, 2007, s. 161]. Jak pokazują amerykańskie i europejskie badania, osobom, które są bardziej atrakcyjne, jesteśmy w stanie nieświadomie bardziej zaufać niż osobom mniej atrakcyjnym, które muszą niekiedy dłużej pracować na swój sukces. Również przekłada się to na osiągane zarobki i procesy rekrutacyjne, gdzie pierwsze sekundy budują wizerunek danej osoby. Ponadto ubranie, uczesanie, czy też biżuteria mogą zapewnić pewnego rodzaju informacje wysyłane przez komunikaty niewerbalne – chociażby o przynależności do danej grupy społecznej, stosunku do danej sytuacji lub uznawanego przez daną osobę systemu wartości.

Zwraca się ponadto uwagę na płeć, która może determinować dokładność interpretacji sygnałów niewerbalnych. Jak pokazały badania przeprowadzone na Uniwersytecie harwardzkim, na które powołują się A. i B. Pease, znaczna część kobiet charakteryzuje się większą dokładnością odczytywania komunikatów mimicznych aniżeli mężczyźni, z wyjątkiem tych, których zawód wymaga zwiększonej wrażliwości (np. pielęgniarze, artyści) [Pease, Pease, 2010, s. 34–35]. Kobiety znacznie bardziej aktywnie wyrażają emocje i są wyczulone na sygnały niewerbalne, stąd też m.in. powiedzenie o „kobiecej intuicji”.

Do głównych elementów, które definiują komunikację niewerbalną, należą: mimika i kontakt wzrokowy, gestykulacja, postawa ciała, dystans przestrzenny i parajęzyk [Heiner, 1986, s. 20].

ELEMENTY DEFINIUJĄCE KOMUNIKACJĘ NIEWERBALNĄ

- Mimika i kontakt wzrokowy – widoczne ruchy twarzy wskazujące na stany emocjonalne i postawę w stosunku do innych i ich wypowiedzi, jak i kontakt wzrokowy wpływający na dynamikę przebiegu rozmowy.
- Gestyka – szczególnie związana z językiem. Odpowiada za

gesty dłoni, ramion, pozwala na podkreślenie i zwrócenie większej uwagi na wypowiadane słowa. Wyraża niekiedy pewność siebie mówiącego. Analiza mimiki i gestyki określana jest kinezjetyką.

- Postawa ciała – pozycja przyjmowana podczas stania, siedzenia, jak i ułożenie nóg podczas tych czynności.
- Prosemika – określana jako dystans przestrzenny między osobami.
- Parajęzyk – aspekty wokalne w zakresie, takim jak: tempo mówienia, artykulacja, akcent, intonacja, głośność, barwa głosu, wokalizatory zwane paradźwiękami, np. śmiech, płacz, chrząkanie, mruczenie, jak i przydźwiękami, np. „yyy", „eee".

Źródło: opracowanie własne.

Parajęzyk ze względu na aspekt wspólny z komunikacją słowną będzie szerzej opisany w części dotyczącej komunikacji werbalnej. Pozostałe elementy zostaną scharakteryzowane w dalszej części rozdziału.

7.3. Mimika oraz kontakt wzrokowy

Mimika obejmuje ekspresję twarzy, zarówno tę wyraźną i obserwowaną bez większego analizowania, jak i tę lekko dostrzeganą, subtelną. Ekspresja wyrażana jest wielokrotnie automatycznie, czasem świadomie, kiedy chcemy wywołać określoną reakcję, ale w dużym stopniu nieświadomie. Wytwarzana jest za pomocą ruchu mięśni twarzy podczas komunikowania się i słuchania drugiej strony.

Można wyróżnić sześć uniwersalnych i podstawowych emocji, które możemy odczytać na ludzkiej twarzy: smutek, złość, wstręt, strach, zdziwienie, radość [Morreale i in., 2007]. Nie są to jedyne emocje. Ludzie są w stanie gamą emocji przekazać informacje, które zastępują wiele słów. Według Z. Nęckiego mimiczny wyraz twarzy daje możliwości

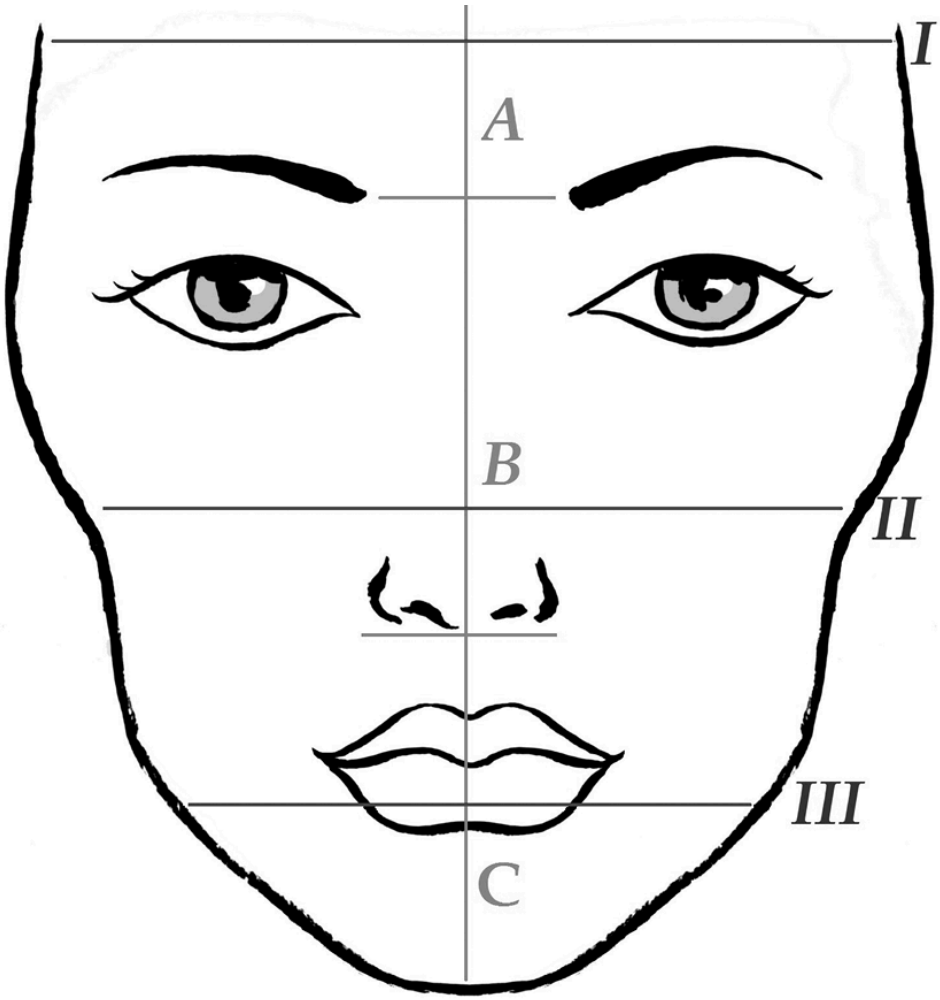
przekazywania informacji obiektywnych, jak również rozmaitych stanów psychicznych [Nęcki, 2000, s. 110].

Wyraz twarzy może pełnić wiele funkcji – od wpływu na atrakcyjność danej jednostki, po jej ocenę w kategorii dominacji. Ważnym aspektem ekspresji twarzy jest uśmiech, np. osoby, które podczas przemawiania nie uśmiechają się i spuszczają brwi, są odbierane częściej jako autorytet niż osoby, które unoszą brwi i się uśmiechają. Niemniej jednak szczery uśmiech okazany w odpowiednim momencie podkreśla wiarygodność, podczas gdy nieszczere uśmiechy mogą być odbierane jako część strategii autoprezentacji. Funkcje komunikacyjne wyrazu twarzy są szczególnie ważne i nie można zaprzeczyć ich wpływu na wywieranie wrażenia na ludziach [Leathers, 2007, s. 41–42]. Twarz posiada trzy strefy [Birkenbihl, 1998, s. 103–104] (rys. 7.2):

I strefa A – strefa czoła (włącznie z brwiami),

II strefa B – część środkowa (okolice oczu, nosa i policzków),

III strefa C – usta i część szczękowa (m.in. broda).



Rysunek 7.2. Strefy twarzy

Źródło: opracowanie własne.

Oczy są szczególnie ważną częścią ciała przekazującą liczne komunikaty – wyrażają uczucia i stany emocjonalne. W zakresie sygnałów wzrokowych szczególnie istotne są takie aspekty, jak:

- czas spoglądania,
- kierunek spoglądania,
- rozszerzanie i zwężanie źrenic,
- częstotliwość mrugnięć,
- zakres spojrzenia.

Kontakt wzrokowy dynamizuje przebieg rozmowy i określa poziom wzajemnej szczerości obu stron. Czas spoglądania negocjatorów podczas spotkania zajmuje średnio od 30–60% trwania negocjacji. Jeżeli jest krótszy niż 30%, a negocjacje nie dotyczą pertraktacji międzynarodowych, można interpretować, iż strony nie są w stosunku do siebie uczciwe [Rosa, 2009, s. 111]. Osoby często unikające kontaktu wzrokowego odbierane są jako nieszczere. Kiedy jednak kontakt jest zbyt częsty, przekraczający 60% czasu trwania negocjacji, bardziej ciekawa staje się dla strony osoba, aniżeli poruszany temat. Kierunek spoglądania może wskazywać, czy dana osoba odnosi się do swojej prawej półkuli – odpowiedzialnej za myślenie abstrakcyjne, kreatywność, wyobraźnię, czy też do lewej półkuli – związanej z logicznym myśleniem, przypominaniem sobie faktów.

Źrenice pokazują poziom zainteresowania i pobudzenia – rozszerzone oznaczają zainteresowanie jak i pozytywne nastawienie do strony negocjacyjnej, zwężone mogą oznaczać znudzenie, nieprzychylność, niechęć.

Natężenie koloru oczu daje sygnał o pozytywnym bądź negatywnym nastawieniu. Źrenice zaciemniają się, gdy odczuwany jest gniew czy strach, a rozjaśniają, gdy osoba jest szczęśliwa, śmieje się, jest pozytywnie nastawiona, życzliwa dla oponenta.

Ilość mrugnięć zwiększa się podczas pobudzenia, nerwowej atmosfery, niepewności, smutku, natomiast maleje w przypadku zmęczenia, znudzenia, wrogiego nastawienia [Rosa, 2009, s. 111].

Brwi mogą określać z jednej strony koncentrację na przyjmowanych informacjach, z drugiej oznaczać niepokój czy krytykę. Ich ułożenie – podniesione obie to oznaka zaskoczenia, zdziwienia, podniesiona jedna – podejrzliwość, podniesione całkowicie – niedowierzanie, a zmarszczone – skupienie, ale i brak akceptacji, krytyka, gniew – gdy są przeniesione do części środkowej twarzy. Ich znaczenie w dużym stopniu jest uzależnione również od pozostałych części twarzy, jak chociażby ust. Przykładowo podniesienie jednej brwi i skrzywienie ust w stronę przeciwną może świadczyć o braku akceptacji, odczuciu niesmaku.

Usta wskazują na zdumienie, czy też zaskoczenie przez ich lekkie rozchylenie. Odruch ten może również sygnalizować rozluźnienie. Zaciśnięte mogą świadczyć o przyjęciu postawy defensywnej [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 111]. Tu często postawa ta jest podkreślona ułożeniem brwi. Gniew, bunt w stosunku do tego, co się słyszy, można również odczytać po nadymanych policzkach [*ibidem*].

Z ustami związany jest uśmiech. Zwykle mówi się, że każdy człowiek ma kilka uśmiechów ukrytych w szafie, które wyciąga na określone okazje. Każdy wyraża określone emocje. Gdy jest on w pełni szczery, cała twarz również reaguje, a szczególnie oczy i jej okolice. Pojawiają się często zmarszczki mimiczne (tzw. kurze łapki), policzki unoszą się do góry. Uśmiech nienaturalny zwykle dłużej pozostaje na twarzy, jest dość sztywny, wolniej przenika przez pozostałe elementy twarzy.

7.4. Gestyka

Szczególnie istotna w ramach negocjacji jest umiejętność odczytywania gestów. Ważne jest nie tylko ich wystąpienie, lecz cała ich sekwencja. Na jej podstawie można stwierdzić, czy zachowanie było przypadkowe, celowe, czy naturalne, wskazujące na rzeczywistą intencję rozmówcy. Jest to szczególnie trudne, gdyż należy wyeliminować czynniki zewnętrzne wpływające na zaistnienie danej sytuacji. Przy jednak czujnej obserwacji można zaobserwować wiele zachowań, które mogą pomóc podczas negocjacji.

Możemy mówić o gestach dłoni, rąk, ramion jak i głowy.

Dłonie odgrywają szczególną rolę zwłaszcza:

- podczas wystąpień publicznych, prezentacji danego produktu, gdyż za pomocą rąk możemy kształtować treść słów,
- w gestykulacji podczas rozmowy i podczas uścisku dłoni (gdy jesteśmy podekscytowani, gestykulacja staje się bardziej intensywna, gdy odczuwamy zmęczenie lub jesteśmy mniej pewni – słabnie),
- gdy wskazujemy na czas i kierunek,

- w użyteczności gestów (za pomocą gestów dłoni możemy przywołać osobę do określonego zachowania).

W uścisku dłoni ważna jest zarówno jego siła, jak i czas trwania. Siła uścisku jest ważnym elementem negocjacji wpływającym na odbiór drugiej strony. Zbyt lekki może oznaczać brak szacunku, zbyt silny dominację. Ponadto nie powinien trwać zbyt długo, gdyż przedłużany wprowadza uczucie zakłopotania i jest wyrazem dominacji lub nadmiernego zainteresowania drugą stroną. Tego typu uściski są charakterystyczne np. dla Francuzów.

Można również wskazać na kilka typów uścisków dłoni informujących o charakterze osoby i stosunku do drugiej strony. Wśród uścisków dłoni możemy wymienić:

- Uścisk „śniętej ryby” (zwiędła dłoń), czyli uścisk osoby, która ściska dłoń w taki sposób, jakby nie miała takiego zamiaru, bez większego zaangażowania. Wyraża on brak szacunku, zwątpienie lub słaby charakter.
- Uścisk „imadło” – polegający na przekazaniu swojej siły przez uścisk dłoni. Podanie dłoni zbyt luźno może doprowadzić do jej zmiażdżenia. Celem uścisku jest pokazanie, która strona dominuje.
- „Nakładka” – ułożenie dłoni jedna na drugą bądź obu rąk na ręce partnera negocjacji. Jej celem jest dominacja, pokazanie wyższości. Uścisk ten może być zastosowany również jako technika manipulacji stosowana na przykład przez polityków jako przekazanie „mandatu zaufania”. Można się również spotkać z odmianą tego uścisku, gdy osoba chwyta jedną ręką za dłoń, a drugą za przedramię bądź ramię osoby, z którą się wita.
- „Podkładka” – podłożenie dłoni pod dłoń drugiej osoby. Pokazuje to słabość osoby, czy też jej uległość.
- Podawanie końcówki dłoni – wyraża niechęć osoby do bliższego kontaktu.

Właściwy, partnerski uścisk dłoni wyraża szacunek i otwartość. Jego intensywność jest zrównoważona, a dłoń ułożona równolegle.

W tabeli 7.1 zostały również przedstawione przykładowe znaczenia gestów związanych z głową i włosami, ramionami czy rękoma.

Tabela 7.1. Znaczenie gestów

Głowa i włosy	Ramiona i ręce
Kiwanie głową do przodu – potwierdza aktywne słuchanie, lub też zgodę Kiwanie głową na boki – wątpliwość, brak przekonania do tego, co się usłyszało Spuszczanie głowy – zawstydzenie bądź smutek czy zmęczenie Kręcenie głową – zaprzeczenie, brak akceptacji, zdziwienie Dotykanie, pocieranie głowy lub czoła – zastanawianie się Bawienie się włosami – rozluźnienie, nudzenie się, kokietowanie (w przypadku kobiet)	Wzruszenie – lekceważenie, irytacja Skulenie ramion do przodu – przygnębienie, zamykanie się w sobie Podnoszenie ramion do góry z rękoma do przodu – „nie wiem” Ruch rąk ku dołowi – uspokajanie Pocieranie rękoma jedna o drugą podczas prezentacji produktu – wyczuwanie, liczenie na korzyści Dotykanie rękoma nadgarstka, ramion bądź pocieranie szyi lub „strzelanie” palcami – może być odruchem zdenerwowania, niepewności, podenerwowania

Źródło: opracowanie własne.

7.5. Postawa ciała

Badacze wskazują na dwie postawy, które mogą wyrazić stosunek ludzi do innych ludzi i otaczającego ich świata. Jest to postawa otwarta i zamknięta.

Postawa otwarta – charakteryzuje się otwartością na przyjęcie informacji zwrotnej przez zwrócenie całego ciała na wprost, postawę wyprostowaną, bez krzyżowania nóg i rąk, ramiona opuszczone, a wzrok skierowany prosto przez siebie. Poprzez taką postawę osoba wyraża pewność siebie jak i wzbudza zainteresowanie. Jest to szczególnie dogodna postawa w negocjacjach, wyrażająca partnerstwo.

Postawa zamknięta (pokorna) – często przyjmowana przez osoby zdominowane w negocjacjach. Może wskazywać na niechęć do prowadzenia rozmowy lub do konfrontacji i kontaktu bezpośredniego. Postawa ta charakteryzuje się skuleniem ramion, opuszczeniem głowy i wzroku, przechyleniem ciała do przodu, tak jakby osoba chciała się schować. Ponadto osoba ta może również sztywno siedzieć na brzegu krzesła bądź się na nim kręcić, lub też stawać bokiem do drugiej osoby [Cenker, 2011, s. 59–60].

Z postawą ciała związane jest również ułożenia nóg i stóp – ich bliskość, szybkość poruszania i kierunek. W tabeli 7.2 scharakteryzowano zachowania nóg i stóp w pozycji otwartej i zamkniętej.

Tabela 7.2. Charakterystyka zachowań nóg i stóp w pozycji otwartej i zamkniętej

Charakterystyka	Pozycja otwarta	Charakterystyka	Pozycja zamknięta
Pozycja zrelaksowana, normalna, otwarta **Zainteresowanie**	Nogi i stopy ułożone są luźno, mniej więcej na szerokość ramion Stopy są skierowane w stronę słuchacza, nogi luźno, na szerokość ramion	**Zaniepokojenie, niepewność** **Strach**	Stopy ułożone są blisko siebie, szerokość mniejsza niż szerokość ramion W przypadku pozycji siedzącej kolana blisko siebie – im bliżej, tym mniej pewnie czuje się dana osoba. Ponadto może się pojawić zaciskanie mięśni nóg bądź nerwowe poruszanie nogami. Stopy blisko siebie
Siła i dominacja	Rozstawione szeroko nogi i stopy. Brak poczucia zagrożenia, zarówno w pozycji siedzącej, jak i stojącej. Osoba siedząca w takiej pozycji czuje się komfortowo	**Wycofanie**	Nogi i stopy są skierowane w przeciwnym kierunku niż słuchacza, często skrzyżowane, noga nałożona na nogę

Źródło: opracowanie własne.

Ocenia się również pewność siebie osoby po tym, jak „mocno stoi na ziemi”. Gdy postawa ta jest naturalna, ciało się nie chwieje, ciężar ciała jest rozłożony równomiernie, osoba nie podpiera się o nic, a sylwetka jest wyprostowana, równa z ułożonymi nogami. Ma się wrażenie, że dana osoba jest pewna tego co mówi, w przeciwnej sytuacji, jeżeli nie wynika ona z przyczyn zdrowotnych, osoba ta w oczach innych rysuje się jako mniej przekonująca, niepewna.

7.6. Prosemika (dystans względem innych)

Prosemika to obszar, który zajmuje się „badaniem wzajemnego wpływu relacji przestrzennych między osobami, a także między osobami i otoczeniem materialnym” [Skłodowski, 2015, s. 25]. Określa się go jako cztery strefy, których różnice skupiają się na odległościach i kontakcie z drugą stroną.

Pierwsza strefa nazywana jest strefą intymną (0–45 cm) – przeznaczona dla najbliższych, w ramach której wyodrębnia się dwie fazy: fazę bliższą (do 14 cm), w której mamy do czynienia z kontaktem bezpośrednim, dotykowym, i fazę dalszą (15–45 cm).

Druga strefa to strefa osobista (45–120 cm), w której odległość ustanawiają między sobą znajomi, przyjaciele, czy też ludzie w ramach kontaktów zawodowych. Dystans osobisty jest sygnałem pewności siebie, jak i odczuwanej przez ludzi potrzeby prywatności. Do tej strefy dopuszczane są osoby zależne od swoich „parametrów” społecznych, jak: wiek, płeć, status, podobieństwo fizyczne i stopień znajomości.

Typ trzeci to strefa społeczna (120–350 cm) – dystans przede wszystkim w stosunku do ludzi zarówno obcych, jak i znajomych, z którymi nie ma zażyłych stosunków. Odpowiednia na transakcje biznesowe, a także w przypadku spotkań o charakterze nieformalnym.

Ostatnią strefą jest strefa publiczna (powyżej 350 cm), przeznaczona dla osób publicznych do zwracania się do większego audytorium. Można również tu wyznaczyć dwie strefy: bliższą (360–750 cm), gdzie komunikaty niewerbalne mogą być interpretowane odmiennie, oraz dalszą (powyżej 750

cm), która może wywołać negatywny wpływ na komunikację interpersonalną ze względu na głos, który traci możliwość przekazania dokładnego znaczenia, a mimika i gestyka muszą być bardzo wyraziste, by można było je zauważyć [Leathers, 2007, s. 117–118].

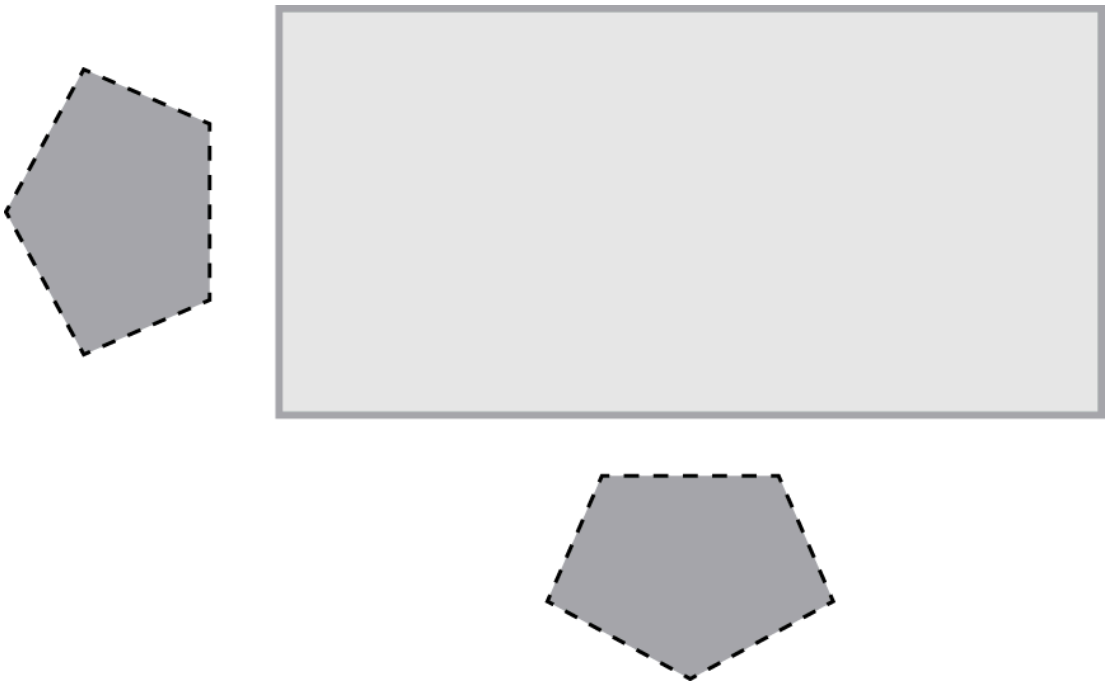
Gdy ktoś narusza przestrzeń intymną czy osobistą, odczuwany jest dyskomfort.

W zależności od tego, jaki stopień bliskości chcemy zachować względem drugiej osoby/osób, taką przestrzeń będziemy chcieli zachować. Odległość jest bowiem informacją o poziomie intymności, ale również sympatii czy naszym stosunku do drugiej osoby.

Każda kultura posiada własny charakter sfery osobistej. Typowy odstęp zachowywany między dwoma osobami z danej kultury jest mierzalny. Specjaliści w tym zakresie dzielą kraje na kultury o charakterze kontaktowym, gdzie dotyk i bliskość stanowią rzecz naturalną, oraz na kultury dystansowe, w których to odległość między rozmówcami utrzymuje się na poziomie dystansu społecznego i które cechują się dużym indywidualizmem [Skłodowski, 2015, s. 27]. Temat ten będzie szerzej opisany w części dotyczącej komunikacji międzykulturowej.

Ostatnią kwestią, o której warto wspomnieć w zakresie komunikacji niewerbalnej, będącej elementem spójnym z prosemiką, jest ustawienie stołu negocjacyjnego i usadowienie jego uczestników.

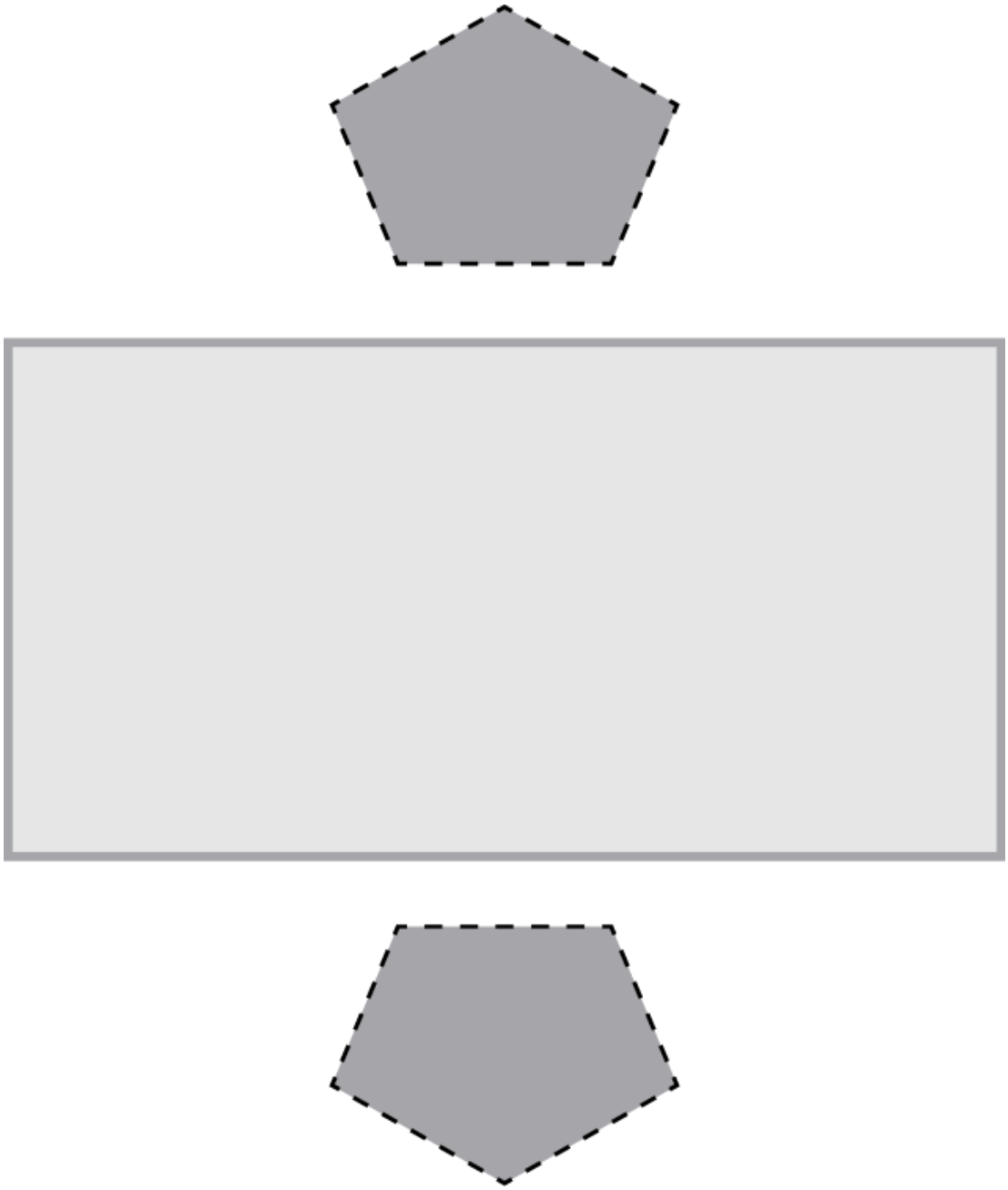
Rysunki 7.3–7.5 ilustrują najczęściej przyjmowane ustawienie stołu negocjacyjnego.



Rysunek 7.3. Ustawienie o charakterze partnerskim

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji pierwszej (rys. 7.3) pozycja ma charakter partnerski, strony nie są nastawione wrogo w stosunku do siebie, skrócony jest dystans pomiędzy nimi.

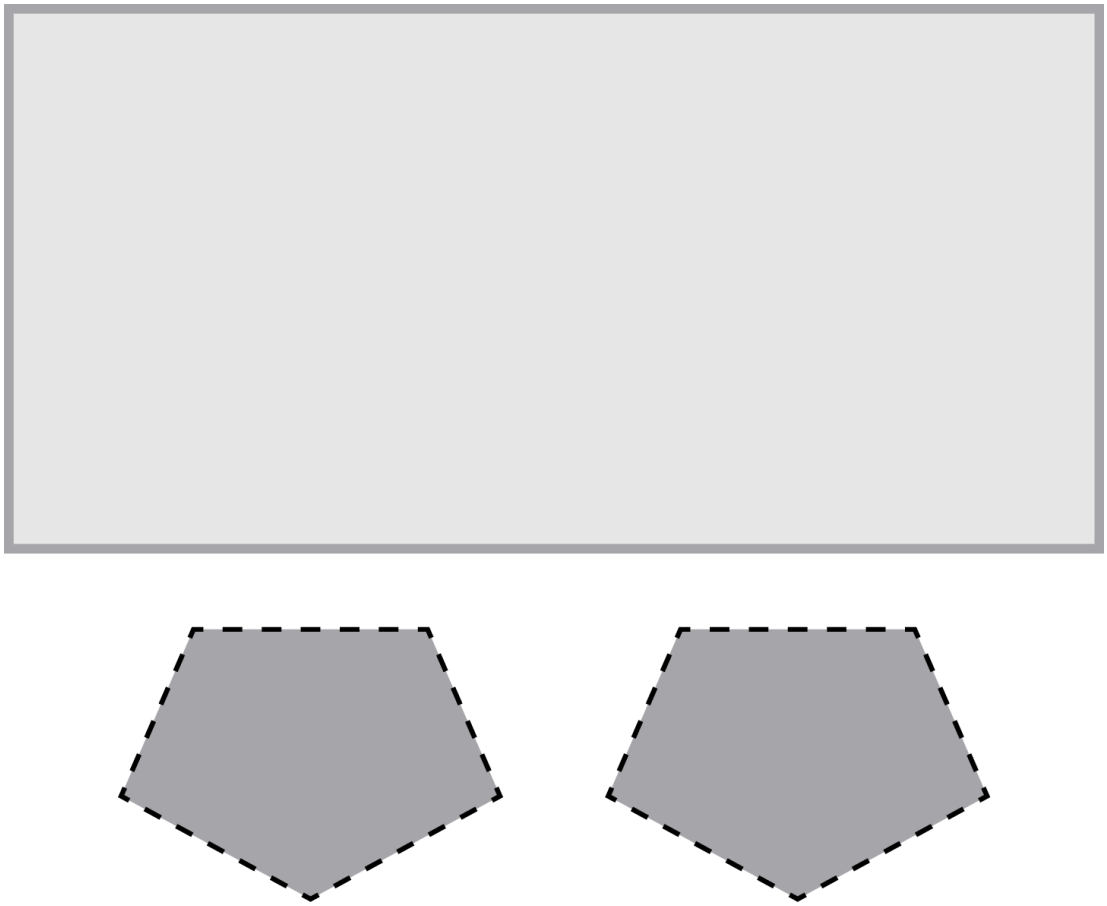


Rysunek 7.4. Ustawienie o charakterze rywalizacyjnym

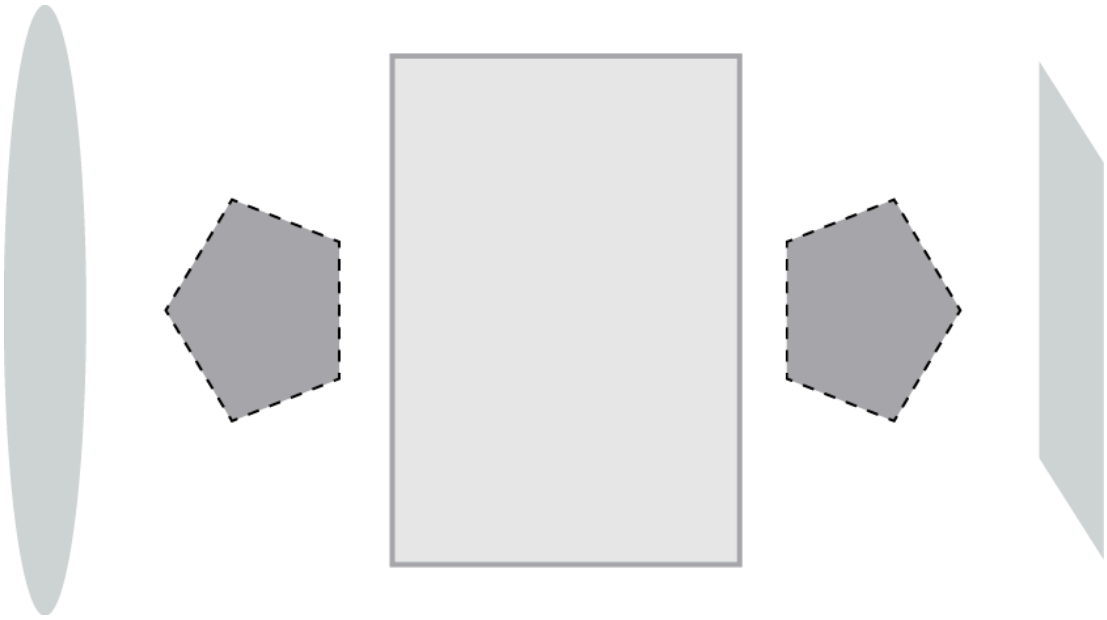
Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji drugiej (rys. 7.4) rozmowa może przyjąć charakter rywalizacji. Każda ze stron będzie przedstawiała twardo swoje racje. Stół staje się naturalną barierą, „murem obronnym”. Nastawienie stron będzie można obserwować po zachowaniu ciała. Jeżeli strony będą się nachylać w tym samym kierunku, tak jakby słuchały, ich postawa będzie otwarta, wtedy

pomimo ustawienia będzie możliwość uzyskania pewnych ustępstw. Gdy jednak mimo już naturalnej bariery w postaci stołu będą się od siebie oddalały, osiągnięcie porozumienia będzie niemożliwe.



Rysunek 7.5. Ustawienie o charakterze rozmów uszczegółowiających



Źródło: opracowanie własne.

Z sytuacją trzecią (rys. 7.5) mamy do czynienia, gdy strony znają się już dłużej, czy też ich rozmowa dotyczy uszczegółowienia wcześniejszych ustaleń.

Oprócz tego w pomieszczeniach znaczenie mają drzwi i okna (rys. 7.6), które są niekiedy wykorzystywane podczas negocjacji. Kiedy osoba ma za plecami drzwi, które co jakiś czas są otwierane, może być w ten sposób rozpraszana. Również okno sprawia, że rzeczy, które znajdują się za nią, mogą dekoncentrować, w przeciwnej sytuacji rozpraszacze mają na nas znacznie mniejszy wpływ. W negocjacjach pojawiają się również sytuacje, że w danym pomieszczeniu są dodatkowe drzwi, przez które co jakiś czas ktoś wchodzi i wychodzi, i w ten sposób rozprasza drugą stronę negocjacyjną.

Rysunek 7.6. Czynniki rozpraszające podczas procesu negocjacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Do pozostałych czynników zewnętrznych, które w sposób manipulacyjny niekiedy wspierają procesy negocjacyjne przez oddziaływanie na zmysły przeciwnika, można także zaliczyć m.in. wykorzystywanie temperatury, dodatkowych odgłosów/hałasów, ustawienie światła itp.

1 Za: www.naukowiec.org.

8. Komunikacja międzykulturowa w negocjacjach międzynarodowych

Izabela Ostrowska

8.1. Znaczenie odmienności kulturowych w negocjacjach

Prowadzenie wymiany gospodarczej lub kulturalnej z zagranicą wiąże się z koniecznością komunikacji i negocjacji z osobami, które są przedstawicielami innych kultur, co się przekłada na odmienny sposób myślenia i zachowania. By taka komunikacja była możliwa, konieczna jest akceptacja tych różnic, ale przede wszystkim świadomość, na czym te różnice polegają i jakie mogą mieć przełożenie na prowadzone rozmowy biznesowe i negocjacje.

Każdy człowiek dorasta w określonym środowisku i otoczony jest przez kulturę danego narodu. Ludzie rodzą się obdarzeni kodem genetycznym łączącym ich z naturą ludzką. Wszyscy ludzie odczuwają głód, pragnienie, chłód, a także różnorodne emocje – strach, radość, smutek czy gniew, potrzebują odpoczynku i snu. To są właściwości przynależne naturze ludzkiej. Jednakże sposób zaspokojenia tych podstawowych potrzeb i wyrażania emocji czy postrzegania rzeczywistości jest już kształtowany przez najbliższe otoczenie, czyli jest determinowany kulturowo. Poprzez proces wychowania i socjalizacji przekazywane są ludziom wzorce myślenia, odczuwania i zachowania specyficzne dla danej kultury [Hofstede, 2000, s. 39–41]. Kultura jest rezultatem procesu uczenia się, który początkowo przeprowadzają rodzice i najbliżsi, a następnie dalsze

otoczenie i inne instytucje społeczne (przedszkola, szkoły, uczelnie itp.). W ten sposób dziedzictwo kulturowe i tradycja przekazywane są kolejnym pokoleniom [Rosa, 2010, s. 53–54].

Kultura narodowa to więź narodowa, która wyraża się w uznawaniu wspólnych wartości, poczuciu własnej tożsamości, a także odrębności od innych grup narodowych. Integracja narodu opiera się na wspólnych wartościach kulturowych, systemach norm moralnych, obyczajowych i stylu życia. Należy również zaznaczyć, że kultura ma charakter arbitralny, co oznacza, że pewne wzorce zachowań mogą być w jednej kulturze akceptowane, a w innej odrzucane i wręcz potępiane [Rosa, 2010, s. 55–63].

Kultura jest więc specyficzna dla danej grupy lub kategorii i jest nabyta. Kultura jest wynikiem ewolucji społecznej, w wyniku której określone sposoby postępowania i systemy wartości są adaptowane, a inne odrzucane. Ich selekcję powoduje kryterium tego, czy sprzyjają rozwojowi człowieka i adaptacji do danego środowiska, czy też są dla niego szkodliwe. Te najbardziej użyteczne i efektywne w danych warunkach typy zachowań, normy i wartości stają się częścią tradycji kulturowej, która jest przekazywana następnym pokoleniom [Gajewski, 1994, s. 116–117]. Wiele różnic między przedstawicielami odmiennych narodów ma więc podłoże kulturowe, a o komunikacji między przedstawicielami odmiennych kultur mówi się jako o komunikacji międzykulturowej.

Kulturę można określić jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie” [Krupa (red.), 2004, s. 424]. Zgodnie z tą definicją, w skład kultury wchodzą nie tylko instytucje społeczne i wytwory materialne (ubrania, samochody, przedmioty codziennego użytku, narzędzia pracy itd.), ale także:

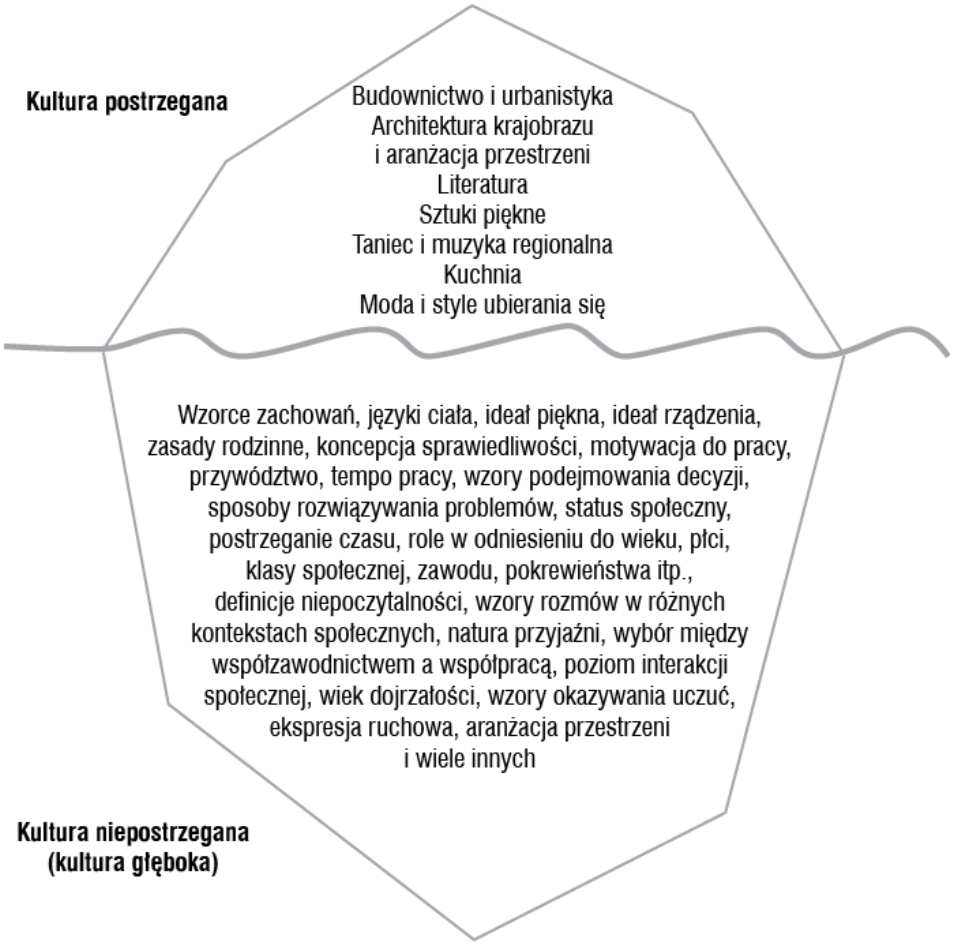
- zasady współżycia społecznego,
- idee, przekonania,
- sposoby postępowania, wzory,
- kryteria ocen moralnych i estetycznych przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania.

W ramach kultury ogólnej można wyróżnić trzy rodzaje kultury [Żelazna, Kowalczuk, Mikuta, 2002, s. 135–136].

- Kultura materialna – odnosi się do materialnych aspektów kultury – przedmiotów i obiektów. Obejmuje technikę i wytwory służące do zaspokojenia różnorodnych potrzeb bytowych człowieka, stanowią ją m.in. architektura i urbanistyka, narzędzia (maszyny i urządzenia, linie produkcyjne), produkty codziennego użytku (meble, ubrania, artykuły gospodarstwa domowego itp.), środki komunikacji i transportu. Każdy wytwór mający charakter materialny może być przekazywany kolejnym pokoleniom w formie dziedzictwa kulturowego. W Polsce takim dziedzictwem mogą być zabytkowe samochody marki Jelcz, Lublin, Warszawa, ale i produkowane obecnie autobusy firmy Solaris czy tramwaje firmy Pesa.
- Kultura niematerialna – czyli duchowa, to wiedza i nauka, sztuka, religia, mity, idee i ideologie, wartości i normy (obyczajowe, moralne i prawne). Kluczowym składnikiem kultury jest język, który jest głównym środkiem porozumiewania się i przekazywania wartości. Komunikacja jest istotnym elementem kultury, ponieważ zapewnia mechanizm przekazywania i interpretowania informacji dotyczących społecznej rzeczywistości jednostki. Sposób interpretacji sygnałów docierających do danej osoby zależy od kontekstu kulturowego. Brak wiedzy o specyfice kodu kulturowego i sposobie jego interpretacji prowadzi do nieporozumień podczas kontaktów z przedstawicielami odmiennych kultur [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 9]. Kultura niematerialna buduje narodową tożsamość i wzmacnia poczucie przynależności do danej społeczności [Szczepański, 1963, s. 46].
- Kultura społeczna – wiąże się z organizacją społeczeństwa, obejmuje: komunikowanie służące organizacji stosunków ludzkich oraz porządek społeczny, który wyraża się w podziale władzy, własności, dostępie do dóbr kultury, funkcji i pozycji społecznych [Gruchoła, 2010, s. 100]. Składają się na nią normy i zasady współżycia w społeczeństwie. Te zasady są wynikiem poszukiwania reguł gwarantujących zgodne współżycie społeczne, zapewniających realizowanie ról społecznych poszczególnych osób i wzrost ogólnego

dobrobytu danej społeczności.

Kulturę można zobrazować w postaci tzw. teorii góry lodowej (rys. 8.1).


Kultura postrzegana
Budownictwo i urbanistyka
Architektura krajobrazu
i aranżacja przestrzeni
Literatura
Sztuki piękne
Taniec i muzyka regionalna
Kuchnia
Moda i style ubierania się
Wzorce zachowań, języki ciała, ideał piękna, ideał rządzenia,
zasady rodzinne, koncepcja sprawiedliwości, motywacja do pracy,
przywództwo, tempo pracy, wzory podejmowania decyzji,
sposoby rozwiązywania problemów, status społeczny,
postrzeganie czasu, role w odniesieniu do wieku, płci,
klasy społecznej, zawodu, pokrewieństwa itp.,
definicje niepoczytalności, wzory rozmów w różnych
kontekstach społecznych, natura przyjaźni, wybór między
współzawodnictwem a współpracą, poziom interakcji
społecznej, wiek dojrzałości, wzory okazywania uczuć,
ekspresja ruchowa, aranżacja przestrzeni
i wiele innych
Kultura niepostrzegana
(kultura głęboka)

Rysunek 8.1. Kultura w koncepcji góry lodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hall, 1976].

Według teorii góry lodowej kultura składa się z widocznej i niewidocznej części [Hall, 1976]. Widoczne składniki kultury tworzone przez kulturę materialną są jak czubek góry lodowej. Tymczasem większa część kultury ukryta jest pod wodą i stanowią ją kultura niematerialna i kultura społeczna. Powyżej poziomu wody można zobaczyć niewielki wycinek całości góry lodowej, jej ogrom pozostaje niewidoczny i jego poznanie wymaga dłuższego przebywania i „zanurzenia” w danej kulturze [Brzezińska-Hubert, Olszówka, 2008, s. 11].

Kultura jest dynamiczna i zmienna w czasie. Kultury poszczególnych krajów czy regionów przenikają się wzajemnie i wywierają na siebie wpływ. Pewne elementy kulturowe mogą być adaptowane z innych środowisk przez tzw. naśladownictwo międzygrupowe. Przyswajane mogą być elementy kultury materialnej (przepisy i dania kuchni regionalnej, moda, style architektoniczne, design, style literackie itp.), ale również upowszechniają się niematerialne wartości, takie jak poglądy, ideologie czy obyczaje [Rosa, 2010, s. 55].

Różnice międzykulturowe to rozbieżności w wartościach kierujących zachowaniem człowieka, odmienne normy, którym się człowiek podporządkowuje, ujawniające się w odmiennych sposobach zachowania i komunikacji uznawanych przez daną grupę kulturową za właściwe. Nawiązując relację z drugą osobą, zwłaszcza z innej kultury, jednostka nieświadomie wnosi do niej cały swój bagaż uwarunkowań kulturowych, norm, wartości czy schematów zachowań. Jednocześnie oczekuje od drugiej strony znajomości i poszanowania tych norm i wartości. W przypadku gdy spotykają się one z niezrozumieniem i brakiem szacunku, rodzi się uczucie rozczarowania i chęć obrony tych wartości, co może być podłożem konfliktu [Brzezińska-Hubert, Olszówka, 2008, s. 12–14].

Istotą komunikacji międzykulturowej jest budowanie przekazów, czyli kodowanie informacji na temat zjawisk, sytuacji lub osób za pomocą odmiennych kodów. Z tego powodu osoba będąca odbiorcą informacji może te przekazy odkodować w sposób niezgodny z intencją nadawcy, co jest przyczyną wzajemnego niezrozumienia i trudności w komunikacji [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 35, s. 53–55]. Kodowanie i odkodowywanie informacji są silnie uwarunkowane kulturowo. Nadawca komunikatu oprócz odmiennego kodu językowego, częściowo nieświadomie koduje informacje w sposobie komunikacji niewerbalnej – wykonuje określone gesty i miny, przyjmuje określoną pozycję ciała, utrzymuje dystans interpersonalny i wzrokowy, a te aspekty komunikacji w dużej mierze są zależne od procesu socjalizacji i wzorców przyjętych w danej kulturze. Pomimo posiadania i rozumienia danego języka przez obydwie strony (na przykład gdy rozmowa prowadzona jest w języku angielskim), na poziomie kodowania i odkodowywania komunikatu rozmówcom umykają istotne informacje, które wypaczają sens komunikatu

i mogą się przerodzić w nieporozumienia oraz konflikty [Cohen, 2004, s. 26].

Zdolność rozumienia osób pochodzących z innej kultury jest podstawą tzw. kompetencji międzykulturowych. Składają się na nie: wiedza ogólna na temat danej kultury, jej specyfiki i dynamiki oraz wiedza o zróżnicowaniu kulturowym i jego konsekwencjach. Kompetencje międzykulturowe umożliwiają zrozumienie przedstawicieli innych kultur, a także wspólne z nimi działanie oraz umiejętność znalezienia się w sytuacji intensywnego kontaktu międzykulturowego [Spitzberg, Changnon, 2009, s. 6–9].

Pozytywna ocena partnera biznesowego ma kluczowe znaczenie w kontaktach biznesowych. Uczestnictwo w konwersacji naruszającej reguły obowiązujące w danej kulturze powoduje frustrację, poczucie zniecierpliwienia, złość i niechęć do drugiej strony, spowodowane odczuciem „ataku" na wartości i normy własnej kultury [Matsumoto, Juang, 2007, s. 357]. Trudno oczekiwać, że zagraniczny partner będzie tolerował zachowania, które w jego ocenie są niegrzeczne, nieokazujące szacunku czy naruszające zasady panujące w danym kraju. Większość nieporozumień podczas komunikacji międzykulturowej nie jest wynikiem celowego działania obcokrajowca, czyli chęci zdeprecjonowania zwyczajów w danej kulturze czy obrażenia rozmówcy. Wynikają one z błędów dekodowania, czyli rozbieżności między rzeczywistym przekazem (tym co chce powiedzieć nadawca) a wiadomością odkodowaną przez umysł odbiorcy (obrazem treści i dodatkowych elementów wynikających z przekazu niewerbalnego) [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 69]. Nieznajomość zasad i specyfiki kraju, w którym prowadzone są rozmowy, to podstawowa przyczyna takich konfliktów i nieporozumień na styku odmiennych kultur.

Powodzenie procesu negocjacyjnego w dużym stopniu zależy od kompetencji i umiejętności osób biorących udział w rozmowach. Zakres negocjacji na całym świecie jest podobny – negocjuje się cenę, wielkość zamówienia, komponenty wpływające na jakość i terminy realizacji. Jednakże sposoby prowadzenia rozmów w dużym stopniu zależą od tego, z przedstawicielami jakiego kraju czy, szerzej, kręgu kulturowego, są prowadzone [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 139]. Wbrew pozorom

bariera językowa w negocjacjach międzynarodowych może być przeszkodą najłatwiejszą do przezwyciężenia. W przypadku nieznajomości języka można skorzystać z usług profesjonalnego tłumacza, który pomoże we wzajemnej komunikacji. Jednakże bez wiedzy o specyfice danej kultury może się okazać, że między stronami rozmów często dochodzi do spięć i klimat rozmów może nie być dobry, co nie sprzyja osiągnięciu porozumienia. Ważne jest posiadanie wiedzy o indywidualnych i społecznych regułach interakcji, obejmujących znajomość praktyk obowiązujących w kraju, z którego przedstawicielami prowadzone są negocjacje [Byram, 1997, s. 42–48].

8.2. Podział kultur biznesowych na świecie

Najbardziej uznany i najczęściej cytowany w literaturze ekonomicznej ze względu na jego bezpośrednie przełożenie na praktykę biznesową jest podział kultur dokonany przez R. Gestelanda. Wyróżnia on cztery płaszczyzny podziału kultur świata biznesu [Gesteland, 2000, s. 26–46]:

- kultury protransakcyjne lub propartnerskie,
- kultury ceremonialne i hierarchiczne lub nieceremonialne i egalitarne,
- kultury monochroniczne lub polichroniczne,
- kultury ekspresyjne lub powściągliwe.

8.2.1. Kultury propartnerskie i protransakcyjne – podejście do prowadzenia rozmów biznesowych

Przedstawiciele kultur o nastawieniu protransakcyjnym są przede wszystkim skoncentrowani na zadaniach, jakie muszą zrealizować, natomiast osoby o nastawieniu propartnerskim bardziej skupiają się na ludziach, z którymi prowadzą interesy. Kontakt negocjatorów z tych odmiennych rodzajów kultur może powodować konflikty. Przedstawiciele kultury propartnerskiej będą postrzegać negocjatorów wywodzących się z

kultury protransakcyjnej jako osoby zbyt pewne siebie i agresywne [Cenker, 2011, s. 179].

Kultury propartnerskie cechuje:

- prowadzenie interesów z osobami znanymi,
- nawiązanie pierwszego kontaktu z nieznanym kontrahentem na targach, misjach handlowych lub poprzez referencje,
- dążenie do zdobycia zaufania, wytworzenia dobrego klimatu przed rozpoczęciem rozmów biznesowych,
- ważna jest harmonia rozmów i unikanie konfliktów,
- wyczulenie na godność i poszanowanie partnera,
- preferowanie kontaktów bezpośrednich, podczas których dokonuje się istotnych ustaleń,
- mało otwarty sposób porozumiewania się – nie mówi się wprost tego, co się myśli, żeby nie urazić rozmówcy,
- prawnicy nie biorą bezpośrednio udziału w rozmowach, pozostają w „cieniu”,
- ważne są więzi wzajemne i zapisy kontraktu, respektowane są także ustalenia ustne, które nie muszą mieć potwierdzenia na papierze, w wielu sprawach można się porozumieć i zmienić ustalenia zawarte w kontrakcie.

Kultury o charakterze propartnerskim to: świat arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich (m.in. Chiny, Japonia).

Kultury protransakcyjne charakteryzują się:

- ważne są przede wszystkim interesy i są one realizowane także z podmiotami początkowo nieznanymi,
- podczas rozmów szybkie przejście do meritum,
- ważne jest wzajemne zrozumienie się i dlatego ich przedstawiciele preferują otwarty i szczery sposób komunikacji,
- większość ustaleń może być dokonana przez telefon, e-mail, fax,
- prawnicy mogą bezpośrednio uczestniczyć w negocjacjach,

- ważne są spisane kontrakty, a ewentualne zmiany też powinny zostać spisane w formie aneksów, na które zgodę powinny wyrazić obydwie strony rozmów.

Kultury o charakterze protransakcyjnym to: kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia.

Kultury umiarkowanie protransakcyjne: Wielka Brytania, Republika Południowej Afryki, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong, Singapur.

8.2.2. Podejście do ceremoniału i hierarchii

W kulturach nieceremonialnych nie przywiązuje się wagi do rytuałów i konwenansów, są to relatywnie kultury egalitarne. Negocjatorzy pochodzący z kultury nieceremonialnej w celu poprawienia klimatu rozmów starają się niwelować różnice społeczne pomiędzy osobami biorącymi udział w rozmowach. Kulturę ceremonialną reprezentują społeczeństwa hierarchiczne, które są uwrażliwione na podkreślanie pozycji i statusu społecznego. W kulturach ceremonialnych to właśnie osiągnięty status społeczny jest podstawą ładu i punktem odniesienia w komunikacji międzyludzkiej. Rytuały są to pewne społecznie akceptowane zbiorowe działania, które są uważane za właściwe zachowanie w różnych sytuacjach. Przykładem mogą być rytuały związane ze zwyczajowym powitaniem czy pożegnaniem, sposobami okazywania szacunku i respektu, ale także sposobem ubierania się na różne okazje czy przekazywania określonych wiadomości lub zaproszeń. Im więcej jest tego typu obowiązujących rytuałów, tym bardziej wymagające jest przygotowanie się do rozmów biznesowych, gdyż nieprzestrzeganie rytuałów może powodować zakłopotanie drugiej strony, niezrozumienie, a w skrajnych przypadkach poczucie obrazy czy dyshonoru.

Z tego powodu zetknięcie się przedstawicieli tych dwóch kultur będzie powodować obustronny dyskomfort: osoba z kultury ceremonialnej będzie odbierana jako zbyt oficjalna i sztywna, podczas gdy ona sama będzie

odczuwać negatywne emocje z powodu braku okazywania jej należnego szacunku [Cenker, 2011, s. 179].

Kultury ceremonialne i hierarchiczne cechuje*:*

- ceremonialność jest wyrazem okazania szacunku osobie o wyższej pozycji w hierarchii społecznej (z racji osiągnięć, stażu pracy czy wieku),
- w tych kulturach podkreśla się i ceni się różnice w statusie społecznym i zawodowym,
- do partnerów biznesowych zwraca się po nazwisku, poprzedzając je tytułem (na przykład prezes, dyrektor, kierownik, profesor, doktor, redaktor itp.),
- rytuały protokolarne są liczne i rozbudowane – należy je poznać i ich przestrzegać.

Przedstawiciele kultur ceremonialnych to: Niemcy, Austria, kraje azjatyckie (m.in. Chiny, Japonia), kraje basenu Morza Śródziemnego, kraje arabskie, kraje latynoamerykańskie.

Kultury nieceremonialne i egalitarne charakteryzuje:

- zachowanie bezpośrednie, nieceremonialne, nie jest odbierane jako lekceważenie,
- szybkie przechodzenie na „ty” w rozmowach i pomijanie tytułów,
- nie jest podkreślany status i różnice,
- rytuały protokolarne są nieliczne i proste.

Przedstawiciele kultur nieceremonialnych to: kraje skandynawskie, Australia, Nowa Zelandia, USA, Kanada.

8.2.3. Kultury monochroniczne i polichroniczne – podejście do czasu i jego planowania

Jedna grupa społeczeństw ceni punktualność i dokładnie planuje wiele przedsięwzięć – są to przedstawiciele kultur monochronicznych. Uważają

oni, że czas jest dobrem nieodnawialnym. Z tego powodu podczas spotkań biznesowych szanują czas swoich partnerów, nie każąc im czekać, a szczegółowe planowanie zadań, w ich opinii, zapobiega marnotrawieniu tego cennego zasobu. Druga grupa społeczeństw ma bardziej swobodne podejście do czasu i harmonogramów, a zamiast tego skupia się na ludziach wokół siebie – są to kultury polichroniczne [Cenker, 2011, s. 180]. Z tego powodu zetknięcie przedstawicieli tych odmiennych porządków powoduje, że jedni są postrzegani jako niezorganizowani i niezdyscyplinowani (kultury polichroniczne), drudzy zaś jako zbyt sztywni i przesadnie skupieni na interesach (kultury monochroniczne).

Kultury polichroniczne cechuje:

- ważniejsi są ludzie i dobre stosunki między nimi niż punktualność, stąd dopuszczalne jest spóźnianie się i spotkania biznesowe rzadko rozpoczynają się o wyznaczonej godzinie (np. dopuszczalny jest „kwadrans akademicki”),
- harmonogramy i terminy traktuje się umownie i elastycznie, z tego powodu terminy zakończenia inwestycji często są przedłużane,
- spotkania mogą być przerywane i w ostatniej chwili przekładane na inne terminy.

Przedstawiciele kultur polichronicznych to: kraje arabskie, większość krajów afrykańskich, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej.

Kultury monochroniczne charakteryzuje:

- ważna jest punktualność, która traktowana jest jako wyraz solidności i wiarygodności w biznesie, a także przejaw szacunku dla partnera,
- ściśle przestrzegane są terminy, a harmonogramy są precyzyjnie planowane z uwzględnieniem ewentualnych przeszkód czy przerw,
- spotkania są planowane z dużym wyprzedzeniem, rzadko przerywane i przekładane.

Przedstawiciele kultur monochronicznych to: kraje nordyckie i inne germańskie kraje europejskie, kraje północnoamerykańskie, Japonia.

8.2.4. Kultury ekspresyjne lub powściągliwe – podejście do procesu komunikacji

Różnica dotyczy zarówno porozumiewania werbalnego (czyli doboru słów), parawerbalego (sposobu mówienia), jak niewerbalnego (mowy ciała).

Kultury powściągliwe charakteryzuje:

- ludzie mówią ciszej i rzadko sobie przerywają,
- utrzymywanie większego dystansu interpersonalnego (około 1 m),
- mało kontaktów dotykowych,
- unikanie stałego kontaktu wzrokowego,
- ograniczona gestykulacja i mimika.

Przedstawiciele kultur powściągliwych: kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, kraje nordyckie i inne germańskie kraje europejskie.

Kultury ekspresyjne cechuje:

- utrzymywanie bliskiego dystansu interpersonalnego (około 0,5 m),
- częste kontakty dotykowe między rozmówcami,
- patrzenie w oczy odbierane jako wyraz szczerości i zainteresowania,
- wyrazista mimika i bogata gestykulacja partnerów biznesowych.

Przedstawiciele kultur ekspresyjnych to: romańskie kraje europejskie, kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie.

W badaniach dotyczących różnic kulturowych przynależność do danego państwa jest często wyróżnikiem przynależności do określonej kultury. Spotyka się nawet określenia, że dane zachowanie jest na przykład typowo niemieckie czy rosyjskie. Kryterium narodowe nie jest najlepszym wyznacznikiem granic kulturowych, które mogą się odnosić do większych obszarów, ale jednocześnie jest to kryterium czytelne i łatwe do zastosowania w praktyce. W kolejnym rozdziale przedstawiona zostanie charakterystyka kultur biznesowych wybranych krajów europejskich, a

także zasygnalizowana zostanie specyfika kultur biznesowych najważniejszych większych regionów świata.

8.3. Europejska kultura biznesowa

W kontaktach biznesowych pozytywna ocena partnera biznesowego ma kluczowe znaczenie, zwłaszcza w kulturach propartnerskich. Uczestnictwo w konwersacji naruszającej reguły obowiązujące w danej kulturze powoduje frustrację, poczucie zniecierpliwienia, złość i niechęć do drugiej strony spowodowane odczuciem „ataku" na wartości i normy własnej kultury [Matsumoto, Juang, 2007, s. 357]. Trudno oczekiwać, że zagraniczny partner będzie tolerował zachowanie, które jest w jego ocenie niegrzeczne, nieokazujące szacunku czy naruszające zasady panujące w danym kraju. Większość nieporozumień podczas komunikacji międzykulturowej nie jest wynikiem celowego działania obcokrajowca, czyli chęci zdeprecjonowania zwyczajów w danej kulturze lub obrażenia rozmówcy. Wynikają one z błędów dekodowania, czyli rozbieżności między rzeczywistym przekazem (tym co chce powiedzieć nadawca) a wiadomością odkodowaną przez umysł odbiorcy (obrazem treści i dodatkowych elementów wynikających z przekazu niewerbalnego) [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 69]. Nieznajomość zasad i specyfiki kraju, w którym prowadzone są rozmowy, to podstawowa przyczyna takich konfliktów i nieporozumień na styku odmiennych kultur.

W biznesie obowiązuje tzw. etykieta, czyli wiele zasad określających, jakie zachowania są właściwe i pożądane, a jakich należy unikać. Etykieta biznesowa dotyczy takich czynności, jak: sposób powitania, zasady przedstawiania się, sposób wymiany biletów wizytowych, zasady zajmowania miejsca przy stole, sposób prowadzenia rozmów i wiele innych. Na etykietę biznesową mają wpływ również zwyczaje przyjęte w danej kulturze czy grupie zawodowej. Z tego powodu w bardzo dużym stopniu różnice kulturowe i narodowościowe przekładają się na sposób prowadzenia rozmów i interesów. W negocjacjach międzynarodowych znajomość różnic kulturowych ma kluczowe znaczenie, gdyż mogą one wpływać na styl prowadzenia rozmów, stosowane techniki negocjacyjne,

ale także bardziej subtelne elementy związane z komunikacją niewerbalną, takie jak: dystans przestrzenny, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, ekspresyjność w wyrażaniu emocji. Ich nieznajomość prowadzi do nieporozumień, a także negatywnie wpływa na relacje międzyludzkie, co się przekłada na osiąganie słabszych efektów negocjacyjnych. Kluczem do grupowania i poszukiwania wspólnych cech jest podział kultur według R.R. Gestelanda [2000], który został przedstawiony w poprzednim rozdziale.

Nie można przyjąć, że istnieje jednolity europejski styl prowadzenia rozmów w biznesie. Negocjując z przedstawicielami różnych krajów, należy poznać specyfikę prowadzenia rozmów biznesowych w danym kraju. Można zauważyć, że Europejczycy mają tendencję do postrzegania świata w sposób analityczny, koncentrując uwagę na poszczególnych obiektach. Jest to podejście mające na celu podział większych procesów na mniejsze części i analizowanie ich pojedynczo. Ceni się rozumowanie linearne oraz przyczynowo-skutkowe. Dla odróżnienia, w kulturach azjatyckich typowe jest spojrzenie holistyczne, skupione na długoterminowych relacjach i ciągłości rozpatrywanych procesów [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 51; Reynolds, Valentine, 2009, s. 33].

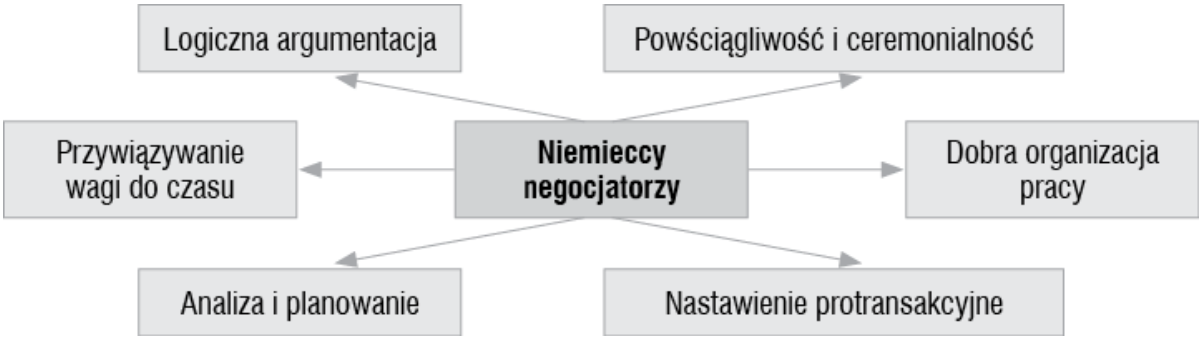
Istnieją pewne podobieństwa między niektórymi kulturami narodowymi, pozwalające wyróżnić ogólniejsze systemy. W ramach Europy można wyróżnić na przykład system północny, do którego zalicza się kraje skandynawskie i Beneluksu, oraz łaciński, obejmujący Francję, Hiszpanię, Grecję i Włochy [Gracz, 2010, s. 75]. W systemie północnym przyjęte jest współdecydowanie, gotowość do zawierania kompromisów i zaangażowanie uczestników rozmów w znalezienie konstruktywnego rozwiązania. W tym regionie istnieje społeczna akceptacja pracy kobiet i ich udziału w negocjacjach, a państwa skandynawskie wprowadzają nawet obowiązkowe parytety uczestnictwa kobiet w zarządach firm. W systemie łacińskim można zauważyć bardziej konfrontacyjny styl prowadzenia negocjacji, niepunktualność oraz wydłużony czas podejmowania decyzji (kultury polichroniczne), a także zamiłowanie mieszkańców tego regionu do prowadzenia dyskusji i targowania się.

Ze względu na ograniczony zakres niniejszej publikacji w dalszej części zostaną jedynie pokrótce scharakteryzowane kultury biznesowe wybranych krajów i regionów, co może dać ogólny obraz zróżnicowania kultury biznesowej w różnych regionach świata. Przedstawione modele poszczególnych kultur mają charakter uogólniający w celu ułatwienia opisu i ukazania specyfiki danej kultury. Ze względu na cel publikacji, jakim jest przekazanie ogólnej wiedzy o różnicach kulturowych w poszczególnych krajach, autorka świadomie posługuje się uogólnieniami. Są to celowe uproszczenia przypisujące wszystkim mieszkańcom danego kraju te same cechy pomimo świadomości istnienia odmienności na poziomie indywidualnym. Takie uproszczenia są uzasadnione, aby ukazać specyfikę poszczególnych kultur biznesowych i ułatwić znalezienie odmienności między krajami. Osobom planującym prowadzenie rozmów w konkretnym kraju zalecane jest dogłębne poznanie kultury i zwyczajów biznesowych w nim praktykowanych (szczegółowe informacje można znaleźć w cytowanych źródłach).

8.3.1. Niemieccy negocjatorzy

Niemcy są przedstawicielami kultury monochronicznej i z tego powodu przywiązują ogromną wagę do punktualności i dokładnego planowania inwestycji, niechętnie włączają się w ryzykowne finansowo przedsięwzięcia, jak również żądają znacznych rekompensat, jeśli kontrahent nie dotrzyma warunków umowy. Do negocjacji przygotowują się bardzo starannie, a o swoich potencjalnych partnerach zbierają dokładne informacje. Niemieccy menedżerowie są profesjonalistami i fachowcami, takiego podejścia oczekują również od swoich kooperantów. Są również dobrze zorganizowani, efektywni, przywiązują wagę do porządku i logicznego sposobu argumentacji. Przekonują ich udokumentowane wyniki badań, dane techniczne, statystyki, nie zaś argumenty miękkie poparte jedynie sądami i przemyśleniami. Dobra organizacja spotkań i rozmów negocjacyjnych jest postrzegana przez niemieckich partnerów jako oznaka rzetelności i wiarygodności partnera. U kooperantów cenią skrupulatność, porządek i wydajność. Podczas negocjacji najchętniej stosują podejście

logiczne i dążą do układów, jednakże gdy ta strategia zawodzi, mogą także stosować groźby [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 139, 154; Szumski, 2005, s. 95; Kendik, 2009, s. 127]. Rysunek 8.2 przedstawia najważniejsze cechy niemieckiej kultury biznesowej.



Rysunek 8.2. Cechy niemieckiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

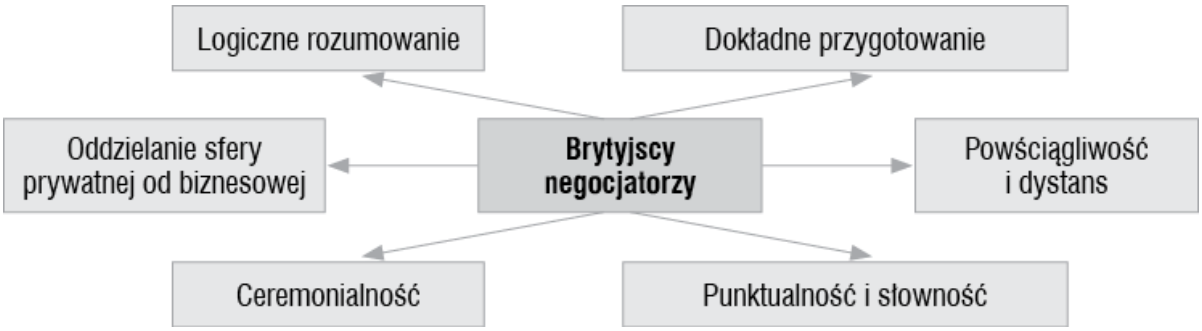
Niemcy początkowo zachowują się bardzo oficjalnie, gdyż mają formalne podejście do interesów i dużą wagę przywiązują do hierarchii i rytuałów. Przywitanie powinno się odbywać przez mocny uścisk dłoni, świadczący o sile i zdecydowaniu. Podczas rozmów utrzymywać należy kontakt wzrokowy, którego brak może być poczytany za chęć ukrycia czegoś lub nieuczciwe zamiary. Jednakże normą jest utrzymywanie dużego dystansu przestrzennego, nie są dobrze przyjmowane bliższe kontakty dotykowe między osobami rozmawiającymi na oficjalnej stopie. W rozmowach należy przestrzegać zasady hierarchii kontaktów, umieszczania w korespondencji wszystkich tytułów naukowych lub związanych ze stanowiskiem służbowym, których należy używać także podczas bezpośrednich spotkań. Niemcy podczas negocjacji zachowują powagę i tego samego oczekują od drugiej strony, przerywniki w postaci żartów nie powinny być stosowane. W tej kulturze dobrze widziane jest pisemne podsumowanie spotkania w postaci e-maila czy faxu [Gracz, 2010, s. 123]. Po zakończeniu rozmów niemieccy negocjatorzy chętnie biorą udział w nieformalnych spotkaniach, takich jak przyjęcia czy bankiety, ale starają się wyraźnie oddzielać życie zawodowe od prywatnego, sfera prywatna zaś jest często postrzegana jako ważniejsza niż zawodowa [Szumski, 2005, s. 95]. Decyzje niemieckich

menedżerów są podejmowane po dokładnej analizie i omówieniu z przełożonymi, co powoduje wydłużenie procesu negocjacyjnego.

8.3.2. Brytyjscy negocjatorzy

Brytyjczycy nie znają języków obcych, a także nie są mobilni, z tego powodu należy oczekiwać, że negocjacje będą prowadzone w znacznej części na ich terenie i w języku angielskim. Zachowanie podczas negocjacji jest oficjalne i bardzo ceremonialne – należy używać należnych tytułów, obowiązuje ścisła etykieta biznesowa. Brytyjscy negocjatorzy są punktualni, słowni i cenią logiczną argumentację, mają twarde podejście do negocjacji, aczkolwiek są uprzejmi i uczciwie traktują swoich rozmówców. Jest to kultura powściągliwa i ceremonialna, co się przejawia nieokazywaniem emocji i utrzymywaniem sporego dystansu interpersonalnego [Cenker, 2011, s. 186]. Źle widziane jest utrzymywanie intensywnego kontaktu wzrokowego, co poczytywane jest za zachowanie niekulturalne i zbyt natarczywe. W tej kulturze poza uściskiem dłoni na powitanie pomiędzy negocjatorami nie występują właściwie kontakty dotykowe. Również gestykulacja jest ograniczona, a powściągliwość i spokój Brytyjczyków są ich cechą rozpoznawczą [Gracz, 2010, s. 114; Szkodny-Ciołek, 2005, s. 85]. Rysunek 8.3 przedstawia najistotniejsze cechy brytyjskiej kultury biznesowej.

W Anglii oczekuje się od rozmówcy dobrych manier, powściągliwości i poszanowania prywatności. Brytyjczycy wyraźnie oddzielają życie zawodowe od prywatnego, przy czym dominującą rolę odgrywa często życie zawodowe. Jest to rezultatem górowania na tym obszarze tradycji protestanckiej, w której ważne miejsce zajmuje etos pracy, a pracowitość i bogacenie się są uważane za ważne zalety człowieka. Wysoki poziom indywidualizmu w tej kulturze przekłada się na przywiązywanie wagi do osiągnięć indywidualnych [Szumski, 2005, s. 104].



Rysunek 8.3. Cechy brytyjskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Negocjacje w kulturze brytyjskiej mają ugruntowaną tradycję i traktowane są w sposób sformalizowany, a emocje i ekspresyjne zachowanie u kontrahentów są źle widziane. W prowadzeniu interesów Brytyjczycy cenią konserwatyzm, uprzejmość i zaradność, a także poczucie humoru. Brytyjscy negocjatorzy prowadzą bardzo dokładne rozpoznanie drugiej strony, zanim jeszcze nawiążą z nią pierwszy bezpośredni kontakt. W Wielkiej Brytanii przyjęte są tzw. *small talks*, czyli rozmowy wprowadzające na tematy ogólne (pogoda, sport, kultura). W czasie rozmów nie należy poruszać tematów osobistych, a lunch nie jest zwykle traktowany jako zdarzenie biznesowe aż do momentu podania kawy. Prezentacja produktu powinna być rzetelna i wyważona, gdyż ustępstwa są zazwyczaj umiarkowane. Osoby z anglosaskiego kręgu kulturowego preferują komunikację pisemną, dlatego wiele spraw można wyjaśnić korespondencyjnie lub drogą e-mailową [Reynolds, Valentine, 2009; Szumski, 2005, s. 104–105].

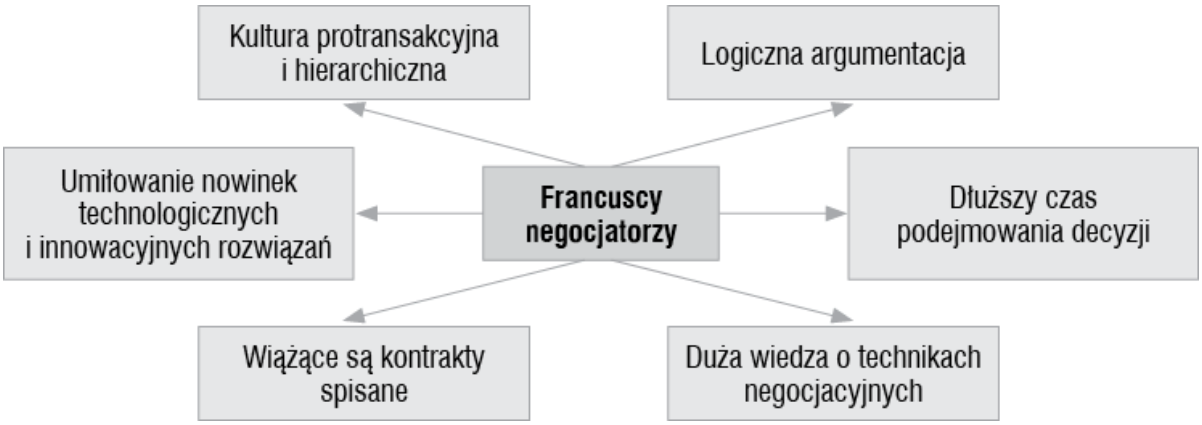
Brytyjczycy cenią niezawodność i negocjacje typu „win-win”, źle widziany jest brak kompetencji i nierzetelność kontrahenta, przejawiająca się na przykład niepunktualnością czy zmianą harmonogramów. Negocjacje w tym kraju są również czasochłonne, nawet w przypadku niewielkich kontraktów – gdyż rozmowy polegają na przechodzeniu sukcesywnie do kolejnych punktów. Sam proces negocjacyjny ma często cechy twardego stylu negocjacji, może dochodzić do częstych konfrontacji i ostrej wymiany argumentów. Dla brytyjskich negocjatorów wiążące są ustalenia ustne, ale ostateczny kontrakt powinien mieć formę pisemną, gdyż jego zapisy są

podstawą późniejszych działań i ewentualnych roszczeń, [Szumski, 2005, s. 105; Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 153].

8.3.3. Francuscy negocjatorzy

Francuzi są bardzo dumni z intelektualnego i kulturalnego dorobku własnego narodu, a także są przywiązani do języka ojczystego. Wszelkie próby krytyki czy dyskredytowania osiągnięć Francuzów lub postępowania w przeszłości mogą prowadzić do poważnych konfliktów [Szumski, 2005, s. 99]. Znajomość języka francuskiego u kontrahenta zagranicznego jest bardzo dobrze odbierana, aczkolwiek menedżerowie francuscy z młodszego pokolenia posługują się, w większości, językiem angielskim. Rozmowy prowadzone są w sposób żywy, inteligentny i dowcipny, jest to kultura ekspresyjna, więc dopuszczalny jest bliski dystans między negocjatorami i kontakty dotykowe.

We Francji obowiązuje ścisła biznesowa etykieta, której znajomość jest wyróżnikiem ludzi wykształconych i kulturalnych. Podstawowym wymogiem jest staranny i dobrej jakości ubiór biznesowy, świadczący o wyższej pozycji społecznej i klasie menedżera. Dobre maniery i ujmujący sposób bycia Francuzów mogą stworzyć wrażenie, że są nastawieni do kontrahentów bardzo propartnersko. Jest to jednak tylko złudzenie, bo kultura biznesowa w tym kraju ma charakter protransakcyjny, co się przejawia tym, że francuscy negocjatorzy potrafią zadbać o własne interesy i twardo negocjować [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 154]. Francuscy negocjatorzy są wymagający i perfekcyjnie przygotowani do rozmów, zachowują dystans i prezentują racjonalne podejście do negocjacji [Żywot-Chabrzyk, 2005, s. 120]. Rysunek 8.4 przedstawia najważniejsze cechy francuskiej kultury biznesowej.



Rysunek 8.4. Cechy francuskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

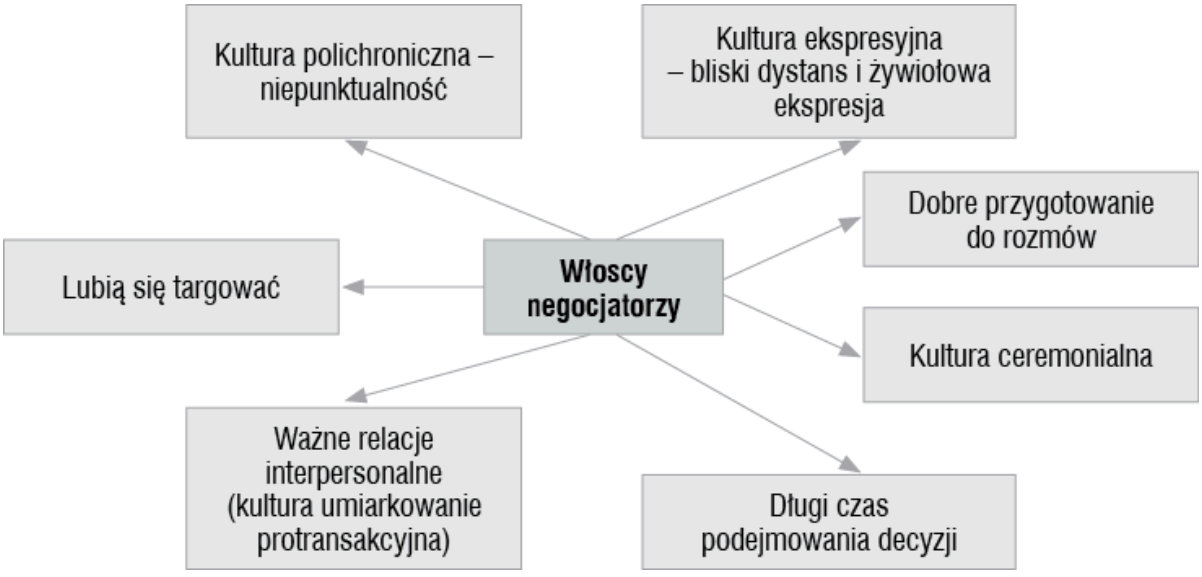
W kulturze francuskiej różnice między ludźmi są naturalne i podkreślane, na przykład przez zajmowane stanowisko i możliwość wydawania poleceń osobom zajmującym niższą pozycję w hierarchii służbowej. Kultura ta ma charakter bardzo indywidualistyczny, co się przejawia nastawieniem na osobiste osiągnięcia i motywacją skierowaną na jednostki, nie zaś zespoły. Przedsiębiorstwa są scentralizowane i hierarchicznie zarządzane, wiele spraw regulowanych jest za pomocą wydawanych zarządzeń i procedur. Przy kontaktach między firmami ważne jest, aby na rozmowy delegowane były osoby z odpowiedniego szczebla (oddaje to francuski termin *homologue*, czyli osoby pełniące tę samą funkcję i rolę). We Francji bardzo ważne są również kontakty osobiste, w wielu sytuacjach więcej można załatwić przez osobiste znajomości niż drogą oficjalną [Szumski, 2005, s. 98–99; Żywot-Chabrzyk, 2005, s. 125].

Francuzi dobrze przygotowują się do rozmów biznesowych, są kompetentni i profesjonalni, znają różne techniki negocjacyjne i je umiejętnie wykorzystują. Podczas rozmów chętnie poruszają tematy poboczne, także te dotyczące życia prywatnego. Negocjacje są traktowane jako spektakl, cenią żywą dyskusję, precyzyjną argumentację, a także chętnie się targują. Francuzi podczas rozmów kierują się logiką i rozsądkiem, a do zmiany stanowiska przekonać ich mogą tylko konkretne i poparte danymi liczbowymi argumenty. We Francji pozytywnie odbierane są innowacyjne rozwiązania i nowinki technologiczne. Podjęcie decyzji we francuskich firmach wymaga czasu, gdyż oparte jest na rzetelnej i przemyślanej

kalkulacji. Podstawą realizacji umowy jest pisemny kontrakt, który należy bardzo dokładnie przeczytać, gdyż jest on drobiazgowo przygotowany i zazwyczaj znajdują się w nim zapisy i warunki korzystniejsze dla strony francuskiej [Gracz, 2010, s. 93–96].

8.3.4. Włoscy negocjatorzy

Włosi są przedstawicielami kultury polichronicznej i nie można od nich oczekiwać punktualności, dlatego zaleca się zagranicznym kontrahentom potwierdzanie umówionego spotkania z kilkudniowym wyprzedzeniem. Włoscy negocjatorzy nie podejmują decyzji szybko i podchodzą do spraw biznesowych z mniejszym formalizmem niż na przykład Niemcy [Cenker, 2011, s. 183]. Włoskich partnerów nie należy naciskać na szybsze podjęcie decyzji, gdyż może to być odebrane jako sygnał, że drugiej stronie za bardzo zależy na transakcji. Niestety włoscy kooperanci są zazwyczaj niesłowni i nieterminowi, dlatego przy sporządzaniu kontraktu warto umieścić w nim zapis o karach umownych, który zdyscyplinuje polichronicznych partnerów. Rysunek 8.5 prezentuje najważniejsze cechy włoskiej kultury biznesowej.


Kultura polichroniczna – niepunktualność
Kultura ekspresyjna – bliski dystans i żywiołowa ekspresja
Dobre przygotowanie do rozmów
Lubią się targować
Włoscy negocjatorzy
Kultura ceremonialna
Ważne relacje interpersonalne (kultura umiarkowanie protransakcyjna)
Długi czas podejmowania decyzji

Rysunek 8.5. Cechy włoskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Włochów cechuje przywiązywanie wagi do relacji osobistych (kultura umiarkowanie protransakcyjna), cenią nieformalne spotkania w restauracjach, ale równie chętnie zapraszają kontrahentów do swoich domów. Są wyznawcami tradycyjnych wartości i cenią życie rodzinne. Firmy włoskie to często podmioty rodzinne, których właściciele i menedżerowie na ogół wywodzą się z jednej rodziny, a od pracowników oczekuje się lojalności i oddania firmie [Cenker, 2011, s. 185]. U kontrahentów cenią entuzjazm i chętnie nawiązują bliższe relacje, wybiegające poza obszar wyłącznie biznesowy.

Jest to kultura ekspresyjna, można więc oczekiwać otwartego i żywiołowego wyrażania emocji przez Włochów, a także utrzymywania małego dystansu interpersonalnego oraz intensywnego kontaktu wzrokowego. Włosi źle się czują w towarzystwie osób, które zachowują większy dystans interpersonalny, a także gdy rozmówca unika kontaktu dotykowego, który w tej kulturze jest wyrazem sympatii i dobrych relacji z rozmówcą. Osoba pochodząca z krajów północnej Europy, czyli z bardziej powściągliwego kręgu kulturowego, może być we Włoszech odbierana jako nieprzyjazna czy sztywna, co nie ułatwi prowadzenia negocjacji. Włoscy menedżerowie w trakcie rozmowy często ostro dyskutują, a także przerywają swoim rozmówcom, co nie świadczy o braku szacunku, ale jest wyrazem większej ekspresyjności [Brdulak, Brdulak, 2000, s. 165].

Kultura włoska mimo pozorów poufałości i bliskich relacji z rozmówcą jest kulturą ceremonialną i hierarchiczną. We Włoszech przyjęte jest zwracanie się do partnerów biznesowych w sposób oficjalny, z wykorzystaniem tytułów zawodowych i naukowych. Dopiero po oficjalnym przejściu na „ty” dopuszczalna jest mniej formalna komunikacja, ale tylko w sytuacjach nieoficjalnych [Gracz, 2010, s. 102]. Włoskie firmy są sformalizowane i oparte na procedurach i regulaminach, pracownicy zaś mają niewielki zakres swobody podczas realizacji autorytarnie wydawanych przez przełożonych poleceń. Podczas negocjacji z przedstawicielem włoskiej firmy częstym problemem jest brak uprawnień włoskiego delegata do podejmowania wiążących decyzji. Często ostatecznie wynegocjowane rozwiązanie musi być zatwierdzone przez szefa firmy, który to

porozumienie może zatwierdzić lub, co się często zdarza, żąda dodatkowych ustępstw lub wprowadzenia zmian do umowy [Szumski, 2005, s. 100].

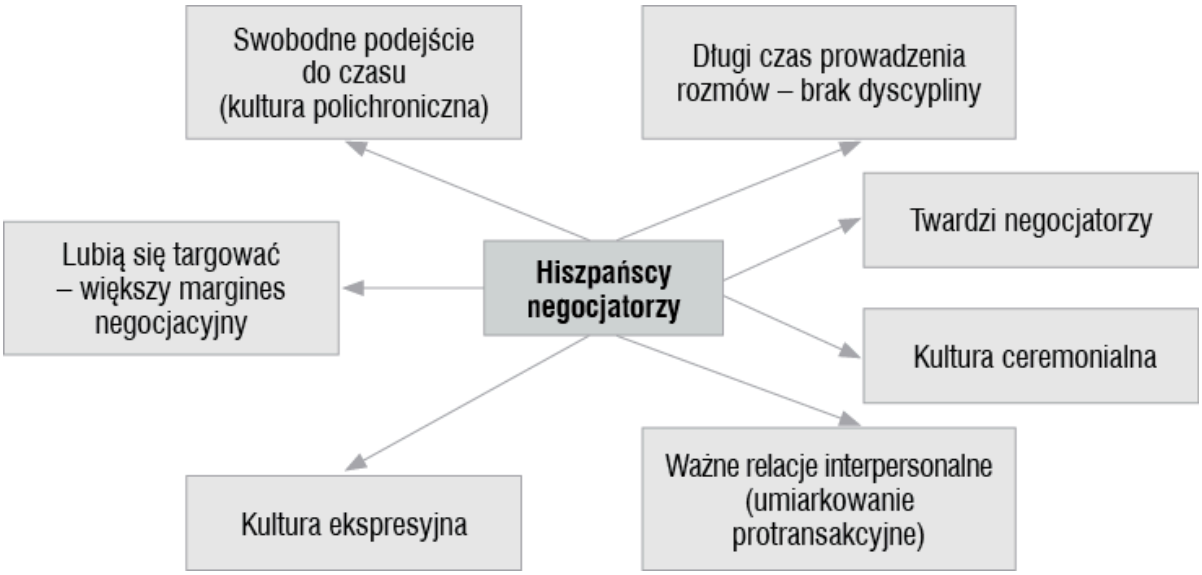
Włosi przystępują do rozmów po bardzo dokładnym rozpoznaniu partnera z określeniem jego mocnych i słabych stron, a także po dokładnym zbadaniu rynku. Od osób dokonujących prezentacji produktu oczekują dobrego przygotowania, orientacji w ofercie rynkowej, ale również elokwencji i wiedzy o tradycji i historii Włoch. W tej kulturze istnieje rytuał targowania się o cenę, dlatego oferty należy przygotowywać z większym marginesem na ewentualne obniżki cenowe. Zagranicznym negocjatorom można zalecić na początku rozmów omówienie wszystkich istotnych kwestii, a dyskusję o cenie zostawić na późniejsze etapy negocjacji. Jako podstawową metodę perswazji stosują układy, a także spodziewać się należy wykorzystania emocji podczas rozmów [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 153].

Negocjacje w tej ekspresyjnej kulturze często przeradzają się w widowiskowe przedstawienie łączące żywiołową gestykulację, mimikę, podniesione głosy z agresywnymi technikami negocjacyjnymi. Zdarzają się częste niespodziewane pauzy w rozmowach (w celu odbierania telefonów czy porozmawiania z postronnymi osobami), żywiołowa ekspresja (rzucanie przedmiotami, darcie dokumentów) oraz spektakularne zerwania rozmów. Wszystkie te działania mają na celu wywarcie presji i wywołanie u drugiej strony poczucia braku kontroli nad sytuacją oraz chęci załagodzenia „napiętej” atmosfery przez kolejne ustępstwa. Podpisanie umowy nie jest gwarancją realizacji kontraktu na określonych zasadach, gdyż są one traktowane w sposób ramowy – szczegółowe ustalenia są podejmowane pod wpływem pojawiających się okoliczności zewnętrznych [Szumski, 2005, s. 101–102].

8.3.5. Hiszpańscy negocjatorzy

Hiszpanie są przedstawicielami kultury polichronicznej i punktualność nie jest ich mocną stroną, a rozmowy mogą być również w sposób nieplanowany przerywane i zakłócane przez osoby, które do naszych

rozmówców przychodzą w różnych sprawach. Rozmowy negocjacyjne także nie mają charakteru formalnego, mogą być przeplatane tematami pobocznymi i lekkimi, a przez to rozmowy trwają stosunkowo długo. Na rysunku 8.6 wymieniono najważniejsze cechy hiszpańskiej kultury biznesowej.


Swobodne podejście do czasu (kultura polichroniczna)
Długi czas prowadzenia rozmów – brak dyscypliny
Twardzi negocjatorzy
Lubią się targować – większy margines negocjacyjny
Hiszpańscy negocjatorzy
Kultura ceremonialna
Ważne relacje interpersonalne (umiarkowanie protransakcyjne)
Kultura ekspresyjna

Rysunek 8.6. Cechy hiszpańskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Kultura hiszpańska ma charakter ceremonialny, co się przejawia uznawaniem i podkreślaniem różnic wynikających ze statusu zawodowego czy naukowego. Społeczeństwo hiszpańskie jest zhierarchizowane, więc podobne relacje są przenoszone na kontakty z osobami z innych krajów. Osoby starsze są szanowane i uznawane za autorytety, należy okazywać im szczególną atencję i szacunek [Żywot-Chabrzyk, 2005, s. 110, 127].

Hiszpanie są przedstawicielami kultury ekspresyjnej, co się wyraża głośną komunikacją werbalną i nakładkami konwersacyjnymi, żywą gestykulacją, utrzymywaniem niewielkiego dystansu interpersonalnego, intensywnym kontaktem wzrokowym i dopuszczalnymi kontaktami dotykowymi [Szkodny-Ciołek, 2005, s. 86]. W Hiszpanii duże znaczenie ma nawiązywanie bliskich relacji z partnerami biznesowymi, co jest wyrazem umiarkowanie protransakcyjnego nastawienia do kontrahentów. Przed

rozpoczęciem rozmów dobrze widziane jest prowadzenie rozmowy na tematy ogólne i budowanie klimatu wzajemnego zaufania. Kultura hiszpańska oparta jest na tradycji katolickiej, hucznie obchodzone są święta kościelne, określane jako fiesta, mające bogatą oprawę i tradycyjne zwyczaje [Gracz, 2010, s. 103].

Hiszpanie są przedstawicielami kultury polichronicznej, co uwidacznia się w tym, że są niepunktualni i często nie przestrzegają terminów płatności czy harmonogramów realizacji zamówień. Powodem zwłoki mają być błędy drugiej strony lub zewnętrzne okoliczności. Warto zauważyć, że często używają słowa *mańana*, dosłownie oznaczającego „jutro", a w praktyce odłożenie realizacji zadań na bliżej nieokreśloną przyszłość. Negocjacje mają na celu przede wszystkim obniżenie poziomu oczekiwań drugiej strony i z tego powodu zaleca się zaczynać z wysokiego pułapu, aby było z czego ustępować. Hiszpanie są oceniani jako twardzi negocjatorzy i z determinacją dążą do zawierania umów dla nich korzystnych, na przykład przez wprowadzenie dodatkowych klauzul czy warunków. Jednakże rozmowy są często spontaniczne, a przygotowanie do rozmów hiszpańskich menedżerów często pobieżne. Jednocześnie Hiszpanie cenią profesjonalnie przygotowane propozycje, poparte odpowiednimi wyliczeniami i szczegółową prezentacją [Gracz, 2010, s. 104].

8.3.6. Szwedzcy negocjatorzy

Mieszkańców Szwecji cechuje duże przywiązanie i lojalność wobec ich ojczyzny, a także sposobu organizacji państwa. Na przykład akceptują wysokie podatki jako konieczny koszt realizacji rozbudowanej polityki socjalnej niwelującej nierówności społeczne. Krytykowanie czy nawet okazywanie zdziwienia dla stawek podatków w ich kraju jest niewłaściwe i może wpływać negatywnie na wzajemne relacje. Rysunek 8.7 przedstawia najważniejsze cechy szwedzkiej kultury biznesowej.

Szwedzi, podobnie jak Niemcy, przywiązują dużą wagę do jakości produktu i reputacji dostawcy, oczekują również profesjonalnej prezentacji produktu z wykorzystaniem konkretnych faktów i liczb. U kooperantów cenią

entuzjazm i nowatorskie propozycje rozwiązania problemów. Kultura w tym kraju ma charakter monochroniczny, ale za to nieceremonialny – szwedzki negocjator może przyjść na ważne rozmowy w dżinsach i koszulce polo. Szwedów cechuje spokój i powaga, rezerwa, rzetelność i otwartość na nowe pomysły. W biznesie obowiązuje mocny i krótki uścisk dłoni na powitanie i podczas pożegnania. Jednakże więcej kontaktów bezpośrednich etykieta biznesowa nie przewiduje, również gestykulacja jest bardzo oszczędna. Dobrze widziane jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego oraz wyprostowana postawa ciała, bez zaplatania rąk, gdyż ten gest odbierany jest jako wyraz arogancji. Nie należy również przerywać innym osobom ich wypowiedzi, podobnie jak w wielu krajach europejskich [Szkodny-Ciołek, 2005, s. 86].

Rysunek 8.7. Cechy szwedzkiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową metodą perswazji w tej kulturze jest logika, ale w razie powstania impasu szwedzcy negocjatorzy mogą się posługiwać groźbami lub proponować kompromis [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 153]. Negocjacje w Szwecji przebiegają według z góry ustalonego przez nich scenariusza i nie trwają zbyt długo. Decyzje są na ogół podejmowane przez kierownictwo średniego szczebla ze względu na szerokie pełnomocnictwa udzielane menedżerom, ale często wymagają zatwierdzenia przez kierownictwo firmy. Negocjacje zakończone sukcesem są często świętowane w restauracji, nie należy wówczas wznosić pierwszego toastu, lecz poczekać na ruch gospodarzy.

8.3.7. Szwajcarscy negocjatorzy

Zróżnicowanie etniczne i językowe Szwajcarii znajduje odzwierciedlenie w sposobie prowadzenia negocjacji w różnych regionach kraju. Pomimo obiektywnie dużej zamożności Szwajcarzy chcą uchodzić za ludzi umiarkowanych i oszczędnych. Rozmowy powinny być prowadzone w języku danej grupy etnicznej, jednakże powszechna jest znajomość języka angielskiego. Jeśli jednak chcemy, by używany był język angielski, to należy znać przynajmniej kilka zdań w języku ojczystym gospodarza. Rysunek 8.8 ilustruje najważniejsze cechy szwajcarskiej kultury biznesowej.

Rysunek 8.8. Cechy szwajcarskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Szwajcarów cechuje spory dystans i większy formalizm we wzajemnych kontaktach niż w krajach południa Europy. Są profesjonalistami, co uwidacznia się w starannym przygotowaniu do rozmów. Z tego powodu każda wizyta powinna być z wyprzedzeniem uzgodniona, tak aby strona szwajcarska mogła się do niej przygotować. Mieszkańcy Szwajcarii nie lubią nadmiaru słów, wolą wypowiedzi krótsze, ale konkretne. Dobrze odbierana jest profesjonalna prezentacja z użyciem nowoczesnych środków prezentacji. Negocjacje traktują jako szansę na zbliżenie stanowisk, ale nie lubią się targować. Cechuje ich kooperacyjny styl negocjacji i unikają stosowania presji psychologicznej. Proces negocjacji może trwać długo, bo

podejście merytoryczne wymusza dokładne omówienie wszystkich negocjowanych aspektów.

8.3.8. Polska kultura biznesowa

Zgodnie z klasyfikacją przedstawioną na początku rozdziału polską kulturę biznesową można zaliczyć do kultury umiarkowanie protransakcyjnej, ceremonialnej, powściągliwej oraz umiarkowanie monochronicznej. Polscy menedżerowie z jednej strony starają się zbudować bliskie relacje w biznesie bazujące na sieci wzajemnych kontaktów (podejście propartnerskie), z drugiej zaś strony prowadzą rozmowy w sposób otwarty i szybko przechodzą do interesów, co charakteryzuje kultury protransakcyjne. Taka dwoistość wynika z dziedzictwa historycznego, w którym dochodzi do starcia dwóch obszarów kulturowych – wschodniego, typu propartnerskiego, i zachodniego, bardziej protransakcyjnego. Można zauważyć, że polska kultura biznesowa będzie się z czasem upodabniać do kultury zachodniej, co wynika z dominującej roli handlu zagranicznego z partnerami z Unii Europejskiej [Cenker, 2011, s. 191]. Również podejście do czasu w polskiej kulturze jest wynikiem ścierania się tych dwóch kultur, z jednej strony ceni się punktualność i planowanie, ale dopuszczalne są „kwadranse akademickie”, czyli niewielkie spóźnienia. Jednocześnie wiele inwestycji, pomimo dokładnego zaplanowania, nie udaje się zrealizować zgodnie z harmonogramem, co przyjmowane jest przez otoczenie ze zrozumieniem jako efekt wystąpienia „trudnych do zaplanowania czynników zewnętrznych”.

Polska kultura biznesowa cechuje się ceremonialnością i hierarchicznością, zauważalną w rytuałach związanych z powitaniami, sposobami wzajemnej prezentacji i organizacji spotkań biznesowych, a także sposobami podejmowania decyzji. W Polsce zwyczajowo używa się tytułów związanych z zajmowanym stanowiskiem czy stopni naukowych, które umieszcza się na wizytówkach oraz należy ich używać przy zwracaniu się do partnerów biznesowych. Decyzje podejmowane są przez przełożonych, a następnie przekazywane podwładnym.

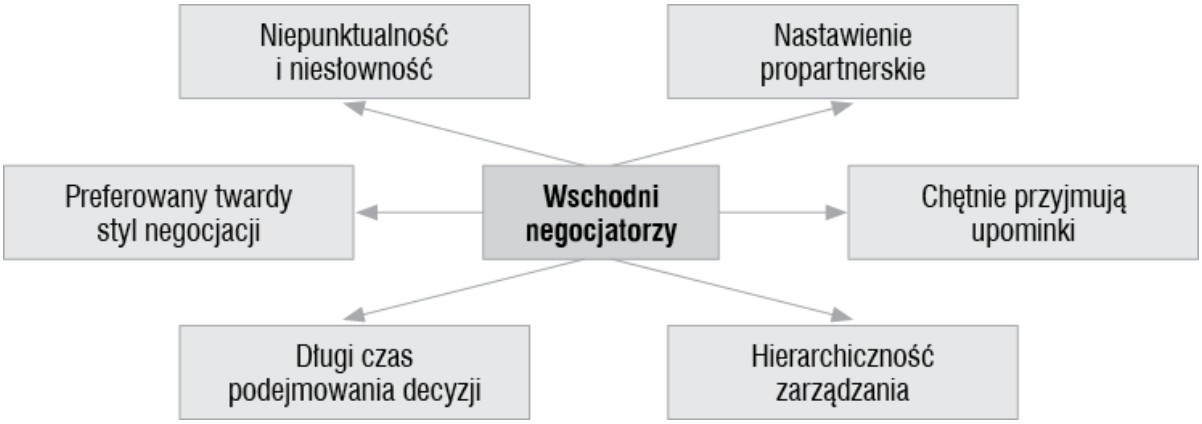
Polacy są narodem umiarkowanie powściągliwym, początkowo kontakty biznesowe są bardzo oficjalne i z większym dystansem. Powitanie i pożegnanie powinno się odbywać przez podanie ręki i często jest to jedyny dopuszczalny kontakt bezpośredni. Kontakt wzrokowy powinien być utrzymywany, gdyż świadczy on o zainteresowaniu oraz szczerych intencjach (ok. 60% czasu rozmowy), ale nie może być zbyt natarczywy. Zwyczajowo utrzymywany jest spory dystans interpersonalny podczas rozmowy. Jednakże Polacy chętnie nawiązują na tyle bliskie relacje w biznesie, że można je określić jako „przyjacielskie". W takim przypadku mówią do kontrahentów po imieniu, witają się bardziej wylewnie, a także podczas rozmowy są bardziej skłonni do kontaktów dotykowych (klepanie po ramieniu, chwytanie za łokieć, żartobliwe szturchanie) i zachowują mniejszy dystans przestrzenny.

Podstawowym błędem polskich negocjatorów jest lekceważenie roli przygotowania się do rozmów, zwłaszcza rozpoznania, z kim będą prowadzone rozmowy, a także brak opracowania scenariusza negocjacyjnego (zwłaszcza alternatywnego). Polscy przedsiębiorcy często polegają na umiejętności improwizacji, która nie sprawdza się podczas poważnych negocjacji. Zachodni menedżerowie podkreślają fakt zbędnych i zakłócających spokój interwencji przełożonych w trakcie rozmów, co podważa zaufanie strony przeciwnej, i posiadanych pełnomocnictw. Zagranicznych partnerów może razić niewielka wiedza o zwyczajach obowiązujących w ich kraju, a także brak punktualności i dość powszechne niedotrzymywanie terminów. W komunikacji Polaków często podkreślana jest maniera stałego narzekania i niepotrzebne odwoływanie się do bolesnych elementów we wspólnej historii.

Należy jednak zauważyć, że od kilkunastu lat powiększa się grupa dobrze przygotowanych i wykształconych menedżerów. Polacy są chwaleni za pracowitość, chęć uczenia się i upór w dążeniu do osiągnięcia celów, a także elastyczność w dostosowywaniu się do zmiennych okoliczności [Cenker, 2011, s. 192]. Jako gospodarze Polacy chwaleni się za gościnność, która się przejawia otwartością i chęcią niesienia pomocy przybyszom, ale przede wszystkim gotowością do częstowania obfitymi posiłkami, często przyrządzanymi we własnym domu.

8.4. Wschodnia kultura biznesowa

Niniejsze spostrzeżenia dotyczą głównie kooperantów z Rosji, Ukrainy i Białorusi – ze względu na wieloletnią wspólną historię można zauważyć znaczące podobieństwa w zachowaniach biznesowych menedżerów z tych krajów. Na rysunku 8.9 przedstawiono najważniejsze cechy wschodniej kultury biznesowej.



Rysunek 8.9. Cechy wschodniej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Kultura wschodnia ma charakter propartnerski – interesy robi się z osobami znanymi, do których ma się zaufanie. Rozpoczęcie biznesu na Wschodzie wymaga posiadania znajomości i wprowadzenia do rozmów przez osobę zaufaną. Warto stworzyć na tamtym rynku działalność poprzez własne przedstawicielstwo zatrudniające lokalnych pracowników lub rozpocząć kooperację z lokalną firmą. Nastawienie propartnerskie przejawia się również w tym, że większość ustaleń dokonywanych jest podczas osobistych rozmów, nie zawsze mających formę oficjalnych spotkań biznesowych. Częste wizyty w siedzibie firmy i rozmowy telefoniczne są konieczne do podtrzymywania dobrych relacji ze wschodnimi partnerami. Komunikacja pisemna też ma swoje znaczenie, ale raczej jako dokument potwierdzający dokonane już ustne ustalenia. Jednakże warto zaznaczyć, że wschodniej propartnerskości nie towarzyszy oględny i niebezpośredni sposób komunikacji, który jest typowy dla kultur, w których dba się o relacje z ludźmi (np. Chiny, Japonia). Wręcz przeciwnie, w krajach

postsowieckich komunikacja opiera się na otwartym i jasnym przekazie, a czasem wręcz brutalnym przedstawieniu swojej opinii [Adamowicz, 2005, s. 179–181]. Firmy na Wschodzie mają bardzo hierarchiczny charakter, wszystkie decyzje muszą być zatwierdzane przez najwyższe kierownictwo, co znacznie wydłuża czas podejmowania decyzji. Kultura wschodnia ma charakter hierarchiczny i ceremonialny, a więc wszelkie kontrakty powinny być negocjowane z osobami na najwyższych stanowiskach [Cenker, 2011, s. 188–189].

Negocjując z przedstawicielem młodszego pokolenia, należy być przygotowanym na stosowanie twardego stylu negocjacji, bazującego na agresywnych technikach negocjacji, wywieraniu presji psychologicznej, silnych emocjach, a także stosowaniu gróźb oraz namawianiu do stosowania praktyk omijających lokalne przepisy. Najbezpieczniej prowadzić negocjacje z przedstawicielami firm z udziałem kapitału zagranicznego, które przejmują kulturę organizacyjną bliższą europejskim standardom.

Wschodni menedżerowie chętnie grają na zwłokę, stwarzają wrażenie osób nieelastycznych i powolnych, a także ukrywają prawdziwe emocje (tzw. pokerowa twarz). Początkowo są ostrożni przy nawiązywaniu bliższych relacji, ale osoby znane traktują bardzo wylewnie i komunikują się także bardziej bezpośrednio. Dominuje nastawienie kolektywistyczne – wschodni negocjatorzy chętnie negocjują w grupie i mają trudności w podejmowaniu decyzji, unikają osobistej odpowiedzialności i starają się zabezpieczyć własne interesy. Zaleca się stosowanie zasady ograniczonego zaufania w kontaktach z podmiotami z krajów byłego ZSRR. Ze swojej strony starają się oferować i zdradzać jak najmniej informacji, a jednocześnie wyciągają informacje i naciskają na decyzje drugiej strony. Podczas rozmów często zasłaniają się brakiem uprawnień, odwlekają podjęcie decyzji [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 155]. Również terminy i harmonogramy spisane w kontraktach należy traktować z dużą przezornością, gdyż często są niedotrzymywane. Kultura wschodnia ma charakter polichroniczny, co przekłada się również na swobodny styl prowadzenia rozmów – dopuszczalne są spore spóźnienia, przekładanie spotkań w ostatniej chwili, a także ich przerywanie w celu załatwienia spraw pobocznych [Cenker, 2011, s. 189]. We wszystkich firmach dobrze widziane są upominki od

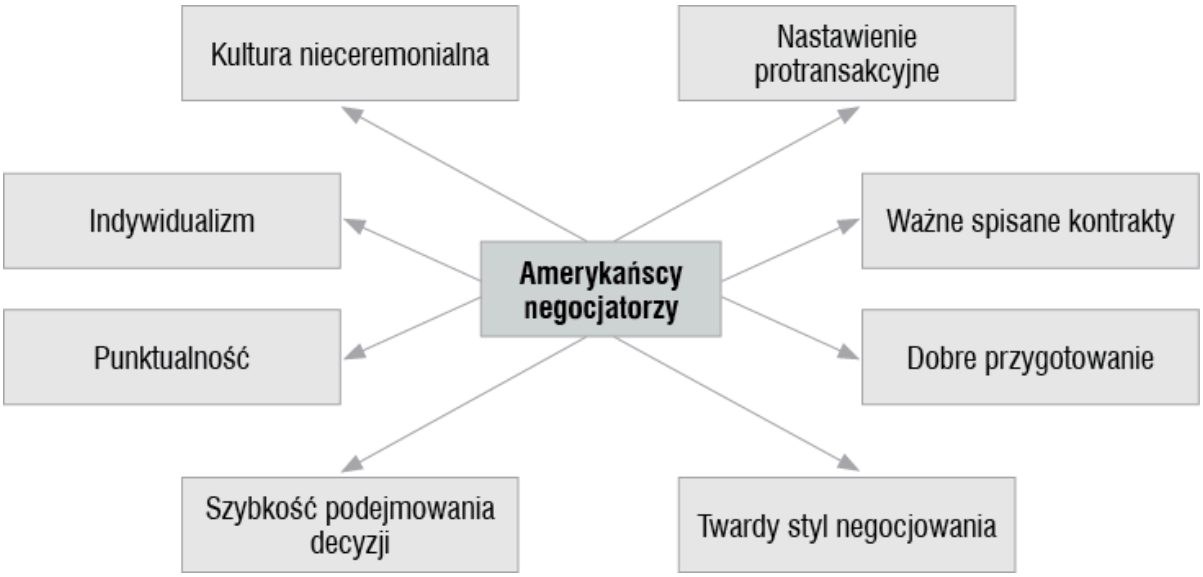
zagranicznych kooperantów, a cena oraz warunki płatności są podstawowymi kwestiami w negocjacjach. Niestety powszechnym problemem na tych rynkach jest korupcja i uzależnianie podpisania kontraktu od dodatkowych korzyści dla lokalnych decydentów czy urzędników. Oczekiwaną formą rozliczenia może być również inny towar na zasadzie umowy barterowej.

8.5. Amerykańska kultura biznesowa

Amerykanie chętnie podejmują ekspansję zagraniczną i na większości rynków można znaleźć amerykańskie firmy. Menedżerowie amerykańscy preferują styl negocjacji oparty na racjonalnych przesłankach i podejście analityczne. Do negocjacji są dobrze przygotowani zarówno od strony wiedzy o rynku, jak i znajomości technik negocjacyjnych. Amerykańska kultura narodowa znajduje odzwierciedlenie w takich cechach, jak: dążenie do samorealizacji, autonomii i niezależności, przebojowość, entuzjazm, optymizm i otwartość. Amerykanie są przedstawicielami kultury indywidualistycznej, na tyle mocno chronią własną prywatność i przestrzeń osobistą, że ma to odzwierciedlenie w Konstytucji (czwarta poprawka). Wszyscy amerykańscy obywatele mają prawo do ochrony siebie, swojej własności i dokumentów przed nieuzasadnionym przeszukaniem i przejęciem, a nawet do użycia w tym celu broni palnej [Reynolds, Valentine, 2009, s. 32]. Rysunek 8.10 pokazuje najważniejsze cechy amerykańskiej kultury biznesowej.

Amerykanie cenią asertywność, posiadanie dóbr materialnych, rywalizację, natomiast mniejsze znaczenie mają dla nich takie wartości, jak: więzi międzyludzkie, okazywanie wrażliwości czy troski o innych. Jest to kultura nieceremonialna, w której partnerzy biznesowi szybko przechodzą na „ty”, nie podkreślają różnic w statusie zawodowym (nie jest praktykowane używanie tytułów) i nie ma wielu rytuałów biznesowych, których należy przestrzegać. Szybko nawiązują relacje z ludźmi, ale zazwyczaj są one powierzchowne. Jest to kultura protransakcyjna, z tego więc powodu rozmowy w bardzo krótkim czasie zmierzają do głównego tematu, a

uczestnictwo w nich prawnika jako doradcy jest naturalne [Cenker, 2011, s. 196].



Rysunek 8.10. Cechy amerykańskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Amerykanie są przedstawicielami kultury monochronicznej – z dużym wyprzedzeniem planują biznesowe spotkania i oczekują dotrzymywania terminów oraz punktualności („czas to pieniądz”). Amerykanie są nastawieni na działanie i nie lubią czekać. Menedżerowie amerykańscy podejmują decyzje szybko i jeśli rozmowy z kontrahentem zagranicznym przeciągają się, to są skłonni z nich zrezygnować [Brdulak, Brdulak, 2000, s. 183]. Amerykanie są osobami bardzo bezpośrednimi i mówią wprost to, co myślą. Jest to typowa kultura niskiego kontekstu, w której mniejsze znaczenie ma mowa ciała i domyślanie się na podstawie okoliczności właściwej interpretacji tego, co dana osoba ma na myśli. Komunikaty powinny być przejrzyste i bezpośrednie, aby można je było łatwo dekodować. Oczekuje się również, że sposób mówienia będzie odzwierciedlał osobowość nadawcy komunikatu [Reynolds, Valentine, 2009, s. 32].

W negocjacjach Amerykanie często stosują podejście siłowe i wykorzystują presję czasu, a także nie wahają się stosować gróźb. Oferta negocjacyjna

powinna być rozsądna, tak aby po niewielkich ustępstwach można było zakończyć negocjacje. Dla Amerykanów negocjacje kończą się w momencie deklaracji podpisania umowy, „technicznymi" aspektami często zajmują się inne osoby, jak również dalszą „obsługą" kontrahenta [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 71]. Podejście to, zwłaszcza z perspektywy kultur propartnerskich, można odczytywać jako instrumentalne, ale jest ono naturalne i typowe dla kultury amerykańskiej. Wiążące są zapisy kontraktu, a ustalenia ustne, dopóki nie są spisane i podpisane, nie mają mocy wiążącej. Przy spisywaniu kontraktu spodziewać się można próby uzyskania kolejnych ustępstw [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 155].

8.6. Dalekowschodnia kultura biznesowa

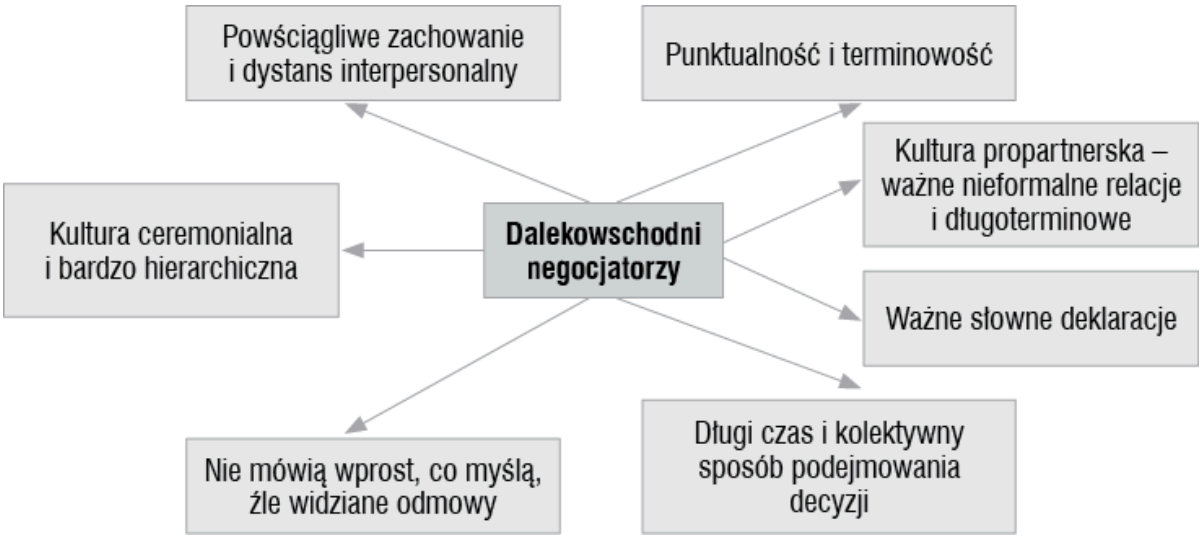
Negocjacje z przedstawicielami dalekowschodnich krajów, takimi jak Chiny i Japonia, mają ze względu na przynależność do wspólnego kręgu kulturowego wiele wspólnych cech. Z powodu ograniczonej objętości opracowania zostaną one przedstawione przez wyróżnienie najważniejszych elementów, które mogą być istotne dla europejskich negocjatorów.

Kulturę dalekowschodnią określa się jako kulturę propartnerską, zwracając uwagę na kultywowanie więzi, i kulturę hierarchiczną oraz ceremonialną (m.in. bardzo ważna jest rytualna wymiana wizytówek, hierarchia społeczna, sposób wręczania prezentów – szczegółowo o zwyczajach biznesowych w Chinach [Cenker, 2011, s. 198–207] i Japonii [Cenker, 2011, s. 208–214]). Kultura dalekowschodnia ma charakter monochroniczny, na spotkania należy przychodzić punktualnie i przestrzegać przedstawionego harmonogramu rozmów. Kluczową rolę w dalekowschodniej kulturze odgrywa zajmowana pozycja w hierarchii społecznej, która wymusza okazywanie szacunku przez otoczenie, mające swój wyraz w procedencji (czyli porządku pierwszeństwa podczas powitań, zajmowania miejsc przy stole czy nawet w kolejności wchodzenia do pomieszczeń). Im osoba jest starsza i zajmuje wyższą pozycję w hierarchii firmowej, tym bardziej należy jej okazywać szacunek i tym większe znaczenie ma w danej delegacji. Prowadząc negocjacje z partnerami

dalekowschodnimi, należy wydelegować na rozmowy osobę na odpowiednim szczeblu (najlepiej z takiego samego szczebla, jak przedstawiciel firmy azjatyckiej), której wiek wskazuje na doświadczenie i kompetencje [Flejterska, 2010, s. 136].

W krajach azjatyckich interesy prowadzi się ze znanymi osobami, z tego więc powodu pierwsze spotkanie z firmą zagraniczną jest umawiane za pośrednictwem podmiotu będącego gwarantem jego wiarygodności, jak ambasada, bank czy inna lokalna firma. Dobrze widziane są kontakty zawierane podczas targów czy innych misji handlowych. Sieć nieformalnych powiązań między podmiotami w Chinach określa się terminem *guanxi* (oznaczającym relacje, koneksje, wywieranie wpływu), dzięki którym wiele spraw można załatwić przez wykorzystanie sieci osobistych znajomości. Rysunek 8.11 prezentuje najważniejsze cechy dalekowschodniej kultury biznesowej.

Kontrahent w negocjacjach handlowych jest partnerem, a przy podejmowaniu decyzji dalekowschodni negocjatorzy starają się unikać konfliktów i utraty twarzy, dlatego nie okazują emocji. W tej kulturze przyjęte jest podejmowanie decyzji na zasadzie kompromisów – w których każda ze stron musi zrezygnować z części swoich roszczeń. Decyzje podejmowane są długo, ponieważ panuje kolektywistyczny i hierarchiczny styl zarządzania. Wiele osób ma wkład w podejmowanie decyzji, które na koniec muszą być zatwierdzane przez osoby z najwyższych szczebli w hierarchii firmowej. Kolektywistyczne podejście do życia zauważalne jest już przy przedstawianiu się, gdyż najpierw podawane jest nazwisko, a dopiero później imię. Oznacza to, że rodzina i grupa są ważniejsze w tej kulturze od indywidualnej tożsamości [Reynolds, Valentine, 2009, s. 34–35]. Uczestnictwo w rozmowach prawnika jest postrzegane źle i może powodować wzrost nieufności dalekowschodniego partnera.


Powściągliwe zachowanie i dystans interpersonalny
Punktualność i terminowość
Kultura propartnerska – ważne nieformalne relacje i długoterminowe
Kultura ceremonialna i bardzo hierarchiczna
Dalekowschodni negocjatorzy
Ważne słowne deklaracje
Nie mówią wprost, co myślą, źle widziane odmowy
Długi czas i kolektywny sposób podejmowania decyzji

Rysunek 8.11. Cechy dalekowschodniej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele kultury azjatyckiej to osoby powściągliwe – nie okazują emocji i utrzymują ograniczony kontakt wzrokowy. Naturalny rytm rozmowy zawiera długie chwile milczenia i udzielanie odpowiedzi na pytania partnerów z opóźnieniem, co dla przedstawicieli kultury europejskiej jest zazwyczaj przyczyną odczuwania dyskomfortu [Gesteland, 2000, s. 74]. W krajach azjatyckich w dobrym tonie jest maskowanie emocji i rzadsze wykorzystywanie ekspresji twarzy. Na przykład japońskie normy społeczne skłaniają ludzi do maskowania negatywnych uczuć uśmiechami, a kobiety do zakrywania twarzy dłońmi w przypadku ryzyka zaprezentowania szerokiego uśmiechu publicznie [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 93]. Z drugiej jednak strony Azjaci mogą czuć się źle w trakcie rozmów z Europejczykami i Amerykanami ze względu na ich bardziej ekspresyjny sposób komunikacji oraz częstsze kontakty dotykowe. Dalekowschodni partnerzy tradycyjnie witają się poprzez ukłon (zwłaszcza w Japonii), dla nich nawet podanie ręki jest nienaturalne, ale obecnie już praktykowane ze względu na przejmowanie zwyczajów biznesowych z kultur Zachodu.

Kultury Chin i Japonii są zaliczane do kultur wysokokontekstowych, w których sposób wyrażania się jest oględny i ludzie nie mówią otwarcie tego, co myślą. Konkretne odpowiedzi, a zwłaszcza odmowy, są postrzegane jako

bardzo niegrzeczne. Z tego powodu określenia typu „to będzie trudne do wykonania” mogą oznaczać, że azjatycki partner nie będzie w stanie danej rzeczy zrobić. Subtelne sygnały o niewykonalności zadania są co prawda wysyłane za pomocą komunikatów niewerbalnych i werbalnych, które jednakże są trudne do zinterpretowania przez przedstawicieli kultur niskokontekstowych [Steele, Murphy, Russill, 2015, s. 155; Okoro, 2012, s. 133–135]. W Chinach spodziewać się należy komunikacji niebezpośredniej, z użyciem wielu porównań czy przysłów. Znajomość przysłów i ich używanie jest wyznacznikiem przynależności do grona osób wykształconych [Winkler, 2008]. Istotną odmiennością jest dla Europejczyków gest kiwania głową, który w Chinach nie oznacza wyrażania poparcia lub zgody na słowa partnera, ale jest przejawem uważnego słuchania [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 89].

Celem rozmów biznesowych w kulturze azjatyckiej nie jest zawarcie umowy i współpraca, ale przede wszystkim budowanie relacji i harmonii, a także zachowanie twarzy, czyli uniknięcie wstydu i negatywnej oceny w oczach innych. Azjaci koncentrują się na utrzymaniu dobrych relacji w tracie rozmowy, dlatego starają się zachowywać w sposób, który nie urazi rozmówców i nie spowoduje ich zakłopotania czy niepewności. W dobrym tonie jest komplementowanie partnera biznesowego, unikanie tematów, które mogą budzić kontrowersje, jak również ścisłe przestrzeganie zasad etykiety. Dalekowschodni negocjatorzy starają się unikać bezpośrednich publicznych konfrontacji, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych [Dong, Lee, 2007, s. 206–210].

Negocjując z przedstawicielami kultury azjatyckiej, istotne jest zrezygnowanie z agresywnych technik sprzedaży i twardego stylu negocjacji. Niedopuszczalne są ataki personalne, próby umniejszania pozycji i znaczenia drugiej strony, które to techniki często stosowane są w amerykańskiej czy wielu europejskich kulturach biznesowych. W kulturze azjatyckiej odczytane będą jako brak szacunku i narażenie na „utratę twarzy”, co jest jednoznaczne z zerwaniem rozmów, nawet w przypadku, gdyby interes był dla strony azjatyckiej bardzo atrakcyjny [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 70–71, s. 84; Reynolds, Valentine, 2009, s. 36].

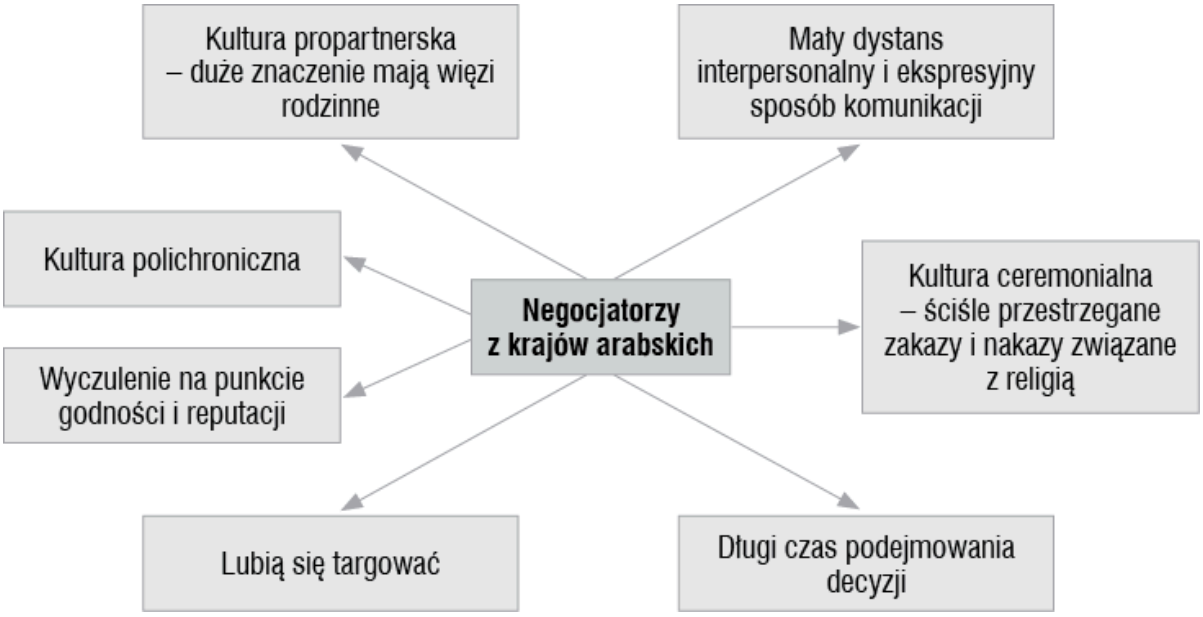
Chińczycy bardzo lubią negocjować, ale w tej kulturze spisany kontrakt jest często traktowany jako „list intencyjny", a więc dopiero otwarcie rozmów. Podejmują wytrwałe i systematyczne wysiłki w celu stopniowego dochodzenia do zamierzonego celu. Dla nich istotne jest podejście długookresowe do biznesu, dlatego akceptowane są również zyski rozłożone w dłuższym okresie. Źle widziane jest prowadzenie rozmów bez odpowiednich pełnomocnictw do podjęcia decyzji, a także częste konsultacje z przełożonymi, którzy nie biorą bezpośredniego udziału w rozmowach. Kultura azjatycka to typowa kultura propartnerska, w której nawet ustalenia ustne są dla partnerów wiążące, a nad ustalenia spisane w kontakcie przedkładane są dobre relacje z drugą stroną, co stwarza możliwość dokonywania zmian w zapisach kontraktowych. Partnerzy azjatyccy uważają, że nie da się przewidzieć wszystkich problemów i okoliczności, dlatego zapisy kontraktu muszą być modyfikowanie zgodnie ze zmieniającymi się warunkami [Cenker, 2011, s. 200; Reynolds, Valentine, 2009, s. 45].

8.7. Arabska kultura biznesowa

Świat arabski jest obszarem, gdzie językiem urzędowym jest język arabski i dominuje kultura arabsko-islamska, tzn. jest to teren Afryki Północnej oraz Bliskiego Wschodu. Świat arabski ze względów językowych, religijnych i politycznych nie obejmuje Iranu, Turcji oraz Izraela. Świat arabski jest silnie zróżnicowany kulturowo, etnicznie i językowo, natomiast tożsamość arabska jest wyrazem składowej poszczególnych elementów charakterystycznych dla tej kultury – ich dziedzictwa historycznego, religijnego i społecznego [Uksik, 2014, s. 91].

Kluczowy wpływ na sposób prowadzenia interesów w krajach arabskich ma wyznawana powszechnie religia (islam) i zasady wynikające z Koranu. Przykładowo należy unikać prowadzenia negocjacji w okresie tzw. ramadanu, który tradycyjnie jest miesiącem pokuty i postu. W tym okresie muzułmanie nie mogą spożywać posiłków ani nawet napojów od świtu do zmierzchu, nie jest to więc dobry czas na prowadzenie dłuższych rozmów. W większości krajów arabskich spożywanie alkoholu jest zabronione, nie

jada się także wieprzowiny. Tradycyjnie dniem wolnym od pracy jest piątek, który uważany jest za dzień święty. Kobiety jako przedstawicielki firm europejskich mogą być traktowane nieufnie i powodować zmieszanie u arabskich kontrahentów, którzy o interesach rozmawiają chętnie tylko w męskim gronie. W kulturze arabskiej są one zależne od mężczyzn z rodziny, którzy tradycyjnie są odpowiedzialni za zapewnienie utrzymania żonie i dzieciom. Można zaobserwować powolne zmiany w postrzeganiu roli kobiet w niektórych krajach arabskich, zwłaszcza w dużych miastach, w których koncentruje się kapitał zagraniczny, ale bezpieczniej jest na rozmowy wydelegować mężczyznę [Cenker, 2011, s. 222]. Rysunek 8.12 ilustruje najważniejsze cechy arabskiej kultury biznesowej.


Kultura propartnerska – duże znaczenie mają więzi rodzinne
Mały dystans interpersonalny i ekspresyjny sposób komunikacji
Kultura polichroniczna
Negocjatorzy z krajów arabskich
Kultura ceremonialna – ściśle przestrzegane zakazy i nakazy związane z religią
Wyczulenie na punkcie godności i reputacji
Lubią się targować
Długi czas podejmowania decyzji

Rysunek 8.12. Cechy arabskiej kultury biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

Kultura arabska ściśle powiązana jest z handlem, a osoby zajmujące się prowadzeniem interesów cieszą się dużym uznaniem i szacunkiem społecznym. Kultura arabska jest bardzo propartnerska i ważne jest utrzymanie bliskich i bezpośrednich relacji z partnerami biznesowymi, menedżerowie są zdecydowanie bardziej nastawieni na konsultacje niż konfrontację. Trudne może się okazać rozpoczęcie interesów w tym regionie z powodu dużego znaczenia więzi rodzinnych i bazowania na

zaufaniu do partnerów biznesowych. Wejście na rynek arabski może wymagać wprowadzenia przez podmiot znany na rynku lokalnym. Nigdy nie należy od razu przechodzić do rozmów biznesowych, pozostawiając to gospodarzom. W tej kulturze bardzo ważne jest bowiem zbudowanie wcześniej klimatu porozumienia i wzajemnego szacunku.

Menedżerowie arabscy są twardymi negocjatorami i lubią się targować, dlatego należy się liczyć z koniecznością znacznej redukcji ceny. Zbyt długie i stanowcze upieranie się przy własnym stanowisku będzie odebrane przez negocjatorów z kultury arabskiej jako przejaw braku woli porozumienia. Rozmowy są prowadzone zgodnie z praktyką „otwartych drzwi" – do pomieszczenia, w którym są prowadzone rozmowy, mogą wchodzić osoby postronne mające interes do naszych kooperantów, co znacznie wydłuża rozmowy. Arabowie ogólnie nie przywiązują wagi do upływu czasu (kultura polichroniczna) i bardzo nie lubią szybko podejmować decyzji ani tym bardziej być ponaglani [Cenker, 2011, s. 219–220]. Na przykład negocjując interesy z Egipcjanami, należy zwrócić uwagę, że wiele zobowiązań opatrują oni zastrzeżeniem, „jeśli taka będzie wola Boga", co może być później podstawą próby renegocjacji umowy.

W krajach arabskich ludzie są wyczuleni na punkcie własnej godności i honoru, dlatego należy się wystrzegać wyrażania krytyki, co może być postrzegane jako obraza czy skaza na honorze. Arabowie komunikują się w sposób emocjonalny, lubią mówić dużo i głośno, a także używać opisowych sformułowań. Wypowiedzi są często przeplatane parafrazami i przysłowiami, powtórzeniami i wyróżniają się bogatym słownictwem. Prawdziwy cel wypowiedzi jest celowo ukrywany, a informacje o potrzebach nadawcy są przekazywane w sposób zawoalowany. Sformułowania są bardzo uprzejme, pełne zwrotów grzecznościowych, podziękowań i pochwał, a także odwołań do religii. Przedstawiciele kultur niskokontekstowych (np. Amerykanie, Niemcy, Polacy) mogą odnieść wrażenie, że Arabowie wyrażają się niejasno i niepotrzebnie ubarwiają swoje wypowiedzi [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 84].

W kulturze arabskiej należy zwracać szczególną uwagę na komunikację niewerbalną. Jest to kultura ekspresyjna, w której częste i pożądane są kontakty dotykowe z kontrahentami, które są postrzegane jako okazywanie

sympatii i zaufania. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety często spacerują ze sobą w miejscach publicznych, trzymając się za ręce. Jednakże kontakty dotykowe między osobami płci przeciwnych są ściśle regulowane i mogą być poczytywane jako obraźliwe (np. w Arabii Saudyjskiej). W czasie rozmów należy utrzymywać mały dystans interpersonalny i intensywny kontakt wzrokowy z rozmówcą, co dla przedstawicieli kultur bardziej powściągliwych jest przyczyną uczucia dyskomfortu [Kaczmarek, 2003, s. 20]. Źle widziane jest niedbałe siedzenie czy opieranie się o ścianę, a także pokazywanie podeszew butów rozmówcom. Nie należy używać lewej ręki podczas rozmów ani tym bardziej do spożywania posiłków, jest ona bowiem uważana za „nieczystą" (używana wyłącznie do celów higienicznych) [Budzanowska-Drzewiecka i in., 2016, s. 89–90].

Nastawienie propartnerskie powoduje, że Arabowie bardzo lubią budować dobre relacje z kontrahentami także na gruncie towarzyskim, co się przejawia licznymi poczęstunkami podczas rozmów i zaproszeniami na wspólne posiłki do restauracji [Cenker, 2011, s. 222]. Podczas tych posiłków należy pozostawić nieco jedzenia na talerzu, co sygnalizuje, że jedzenia było dość i jesteśmy syci (brak resztek może być odbierany przez otoczenie jako skąpstwo gospodarza). W kulturze arabskiej prezenty wręcza się jedynie dobrym znajomym, dlatego nie należy ich dawać na początku rozmów, bo może to być krępująca sytuacja dla gospodarzy. Również wyrażanie zachwytu nad przedmiotami należącymi do gospodarza może być ryzykowne, bo gościnność arabska nakazuje wówczas dany przedmiot podarować, a to może być niezręczne dla obydwu stron [Flejterska, 2010, s. 133]. Sam dobór prezentów wymaga dokładnego przemyślenia, tak aby nie był potraktowany jako próba przekupstwa w przypadku drogiej rzeczy, ani jako rzecz tandetna w przypadku tanich firmowych materiałów promocyjnych (plastikowe zegarki, tanie zestawy długopisów itp.).

W sytuacjach spornych i konfliktowych Arabowie chętnie korzystają z pomocy mediatorów, którzy pomagają znaleźć rozwiązanie. Obydwie strony powinny uważać osobę mediatora za godną szacunku i zaufania, co jest najlepszą drogą do osiągnięcia porozumienia. W kulturze arabskiej prawo ma mniejsze znaczenie niż ludzie i dlatego przepisy mogą być uchylane lub odmiennie interpretowane, w zależności od konkretnej sytuacji. Arabowie duże znaczenie przypisują bezpośredniej komunikacji i

możliwości indywidualnego przedstawienia sprawy, a wypełnianie formularzy czy bezosobowa komunikacja mają dla nich niewielką wartość i nie wierzą, że w ten sposób można coś załatwić [Karsznicki, 2013, s. 74].

Zapisy umów czy kontraktów nigdy nie są uważane za ostateczne, zwykle są tylko etapem do realizacji długofalowej współpracy. Argumenty osobiste mają dla Arabów większe znaczenie niż logiczne i racjonalne uzasadnienia. Aby przekonać ich do zmiany stanowiska, najlepiej odwoływać się do przyjaźni i dobrych relacji, zaoferować pomoc w innych sprawach czy podkreślać radość z dotychczasowej współpracy. Działa to także w drugą stronę, tzn. w przypadku wyraźniej prośby arabskiego kontrahenta nie można mu wprost i jednoznacznie odmówić, nawet gdy jest ona nie do zaakceptowania. Lepszą strategią jest zapewnienie, że postaramy się coś zrobić w tej sprawie. Dla Arabów najistotniejsza jest sama intencja i obietnica, a nie konkretne czyny. Później można wrócić do sprawy i zapewnić, że zrobiliśmy wszystko, ale niestety nie udało się sprawy załatwić [Karsznicki, 2013, s. 198].

Dogłębne poznanie i zrozumienie kultury innego kraju czy regionu wymaga czasu i trudno zastąpić ten proces wyłącznie informacjami zaczerpniętymi z literatury. Jednakże staranne przygotowanie do negocjacji z przedstawicielami odmiennej kultury musi obejmować również zgłębienie zasad i zwyczajów, a także etykiety biznesowej specyficznej dla danej kultury. Właśnie temu celowi służy literatura opisująca różnice międzykulturowe. Ma ona pokazać odmienności, których nieznajomość może wywołać nieporozumienia, złą atmosferę i poczucie wyobcowania podczas kontaktów między osobami z innych krajów. Im częściej dana osoba ma kontakt z takimi odmiennościami, tym staje się bardziej świadoma i uważna oraz jest mniej narażona na wystąpienie wzajemnego niezrozumienia czy konflikty.

9. Elementy savoir-vivre’u w negocjacjach

Urszula Chrąchol-Barczyk

Nawet najlepsze umiejętności komunikacji werbalnej i niewerbalnej na nic się zdają, jeżeli nie towarzyszy im znajomość zasad dobrego wychowania. Dlatego też poniżej opisano poszczególne elementy savoir-vivre’u, które czasami mogą przesądzić o wynikach negocjacji. Każdy dobry menedżer powinien posiadać na pewno wysoki stopień kultury osobistej – znać zasady etyki i mieć odpowiednie maniery w towarzystwie oraz umiejętność komunikowania się z różnymi grupami.

9.1. Savoir-vivre na co dzień

Powitanie (pożegnanie)

Pierwszym z elementów dobrego wychowania, okazania szacunku i sympatii jest powitanie się lub pożegnanie z drugą osobą lub grupą osób. Witać można się poprzez:

- wyrażenie zapytania „jak się masz?”, „cześć”, „dzień dobry”,
- ukłon lub uściśnięcie dłoni,
- uchylenie nakrycia głowy przez mężczyznę,
- podanie przez kobietę dłoni do ucałowania,
- delikatny pocałunek w oba policzki w przypadku przyjacielskiej zażyłości.

Należy także pamiętać, że przejawem dobrego wychowania jest pozdrawianie (witanie) ludzi nieznajomych, np. wchodząc do przedziału w pociągu, windy lub w poczekalni u lekarza należy powiedzieć „dzień dobry”, wychodząc zaś „do widzenia”.

Analizując kolejność powitania, to:

- młodszy wita starszego,
- mężczyzna – kobietę,
- podwładny – przełożonego.

Wyjątek stanowi mężczyzna, który jest zaawansowany wiekiem i z wyższą pozycją – wówczas to kobieta wita go jako pierwsza. Przy pożegnaniu porządek jest odwrotny. Tylko w przypadku wejścia do pomieszczenia, w którym znajdują się już inne osoby, pierwszy wita się zawsze wchodzący, niezależnie od wieku czy rangi [Orłowski, 2010, s. 434]. Podczas wychodzenia starszy, kobieta lub przełożony żegna się jako pierwszy. Należy podejść do gospodarzy, podziękować za zaproszenie i pożegnać się.

Sytuacją kłopotliwą może być powitanie się na zewnątrz, mając ubrane rękawiczki. Naturalnie powinno się je zdjąć, jednakże jeżeli dwie strony mają je ubrane bądź stanowią one element ubioru służbowego – wówczas można tego nie czynić.

Kolejność powitania

Kolejności powitania nie należy mylić z kolejnością podania dłoni na powitanie.

Kto pierwszy powinien podać dłoń na powitanie? Żelazna zasada brzmi: ważniejszy mniej ważnemu. W praktyce oznacza to, że na gruncie neutralnym wyciąga rękę [Kwaśniewska, 2009, s.160]:

- kobieta do mężczyzny,
- osoba starsza do młodszej,
- zwierzchnik do podwładnego.

Istnieją od tej reguły wyjątki – gospodarz wyciąga rękę na powitanie gościa w swych progach bez względu na płeć, wiek i, w większości przypadków,

stanowisko (jeżeli odwiedziny składa szef, to ta reguła nie obowiązuje, wystarczy odpowiedzieć na ustne przywitanie i zaprosić do środka; tak samo postępuje sekretarka witająca interesantów i gości). Gospodarz także ma obowiązek pomóc gościom nawiązać znajomość. I wówczas starszemu przedstawia się młodszego, a kobiecie – mężczyznę. Jeśli mężczyzna jest starszy od kobiety, ważniejszy jest wiek. Nowo przybyłych przedstawia się tym, którzy już są. Jeżeli można się spodziewać, że przedstawiane sobie osoby przy uścisku dłoni będą się wymieniać nazwiskiem, można to ograniczyć jedynie do informacji, kim są goście dla gospodarza (brat, szwagierka), jaki zawód wykonują lub jakie mają zainteresowania, np. kinomaniak, narciarz. Jeżeli dojdzie do kolejnego spotkania, wówczas osoby mogą chcieć przejść na „ty". Należy pamiętać, że popularny bruderszaft jest w złym tonie. Zawsze przejście na „ty" proponuje osoba o wyższym statusie według zasady pierwszeństwa (jeżeli jesteśmy prywatnie na „ty" z osobą na wysokim stanowisku, na gruncie służbowym należy się do niej zwracać tytułem). Istnieje też możliwość zwrócenia się z prośbą do osób starszych, aby zwracały się do nas na „ty", jednakże nie należy oczekiwać wzajemności [Kwaśniewska, 2009, s. 161].

Kolejność wchodzenia, wychodzenia, schodzenia

Kolejny element dobrego wychowania to pierwszeństwo wchodzenia, wychodzenia, czy też wchodzenia i schodzenia po schodach. Przy wchodzeniu do windy czy budynku obowiązuje zasada przepuszczania przodem kobiet, osób starszych, przełożonych i dzieci. Jeżeli wchodzenie łączy się z otwarciem drzwi, to robi to osoba młodsza i dopiero po wpuszczeniu starszych wchodzi sama. Takie same zasady obowiązują przy wychodzeniu. Jednakże jeśli winda jest zatłoczona, to powinna ją opuścić osoba stojąca najbliżej wyjścia, bez dbania o porządek starszeństwa. Również przy przechodzeniu przez drzwi należy pamiętać, że przepuszcza się osoby wychodzące [Orłowski, 2015, s. 459].

Wyjątek stanowi wchodzenie do restauracji – jako pierwszy powinien zawsze wchodzić mężczyzna, a za nim dopiero kobieta. Podobnie jest z kwestią wchodzenia i schodzenia po schodach. Wchodząc po schodach, mężczyzna, osoba młodsza lub podwładny powinni przepuścić przed sobą

kobietę, osobę starszą. Natomiast przy schodzeniu (jeżeli schody są wąskie i strome) mężczyzna powinien iść jako pierwszy w celu zapobiegnięcia potknięciu się przez kobietę lub osobę starszą.

Zwracanie się do osób podczas rozmowy, w sytuacjach oficjalnych i w korespondencji

Dobrze postrzegane jest zapamiętanie imienia i nazwiska przedstawianej osoby, tak aby w przyszłości można było daną osobę przedstawić komuś innemu, nie prosząc jej ponownie o przedstawienie się.

Istnieją różne formy zwracania się do drugiej osoby, są one ściśle połączone ze stopniem znajomości. W języku polskim za niegrzeczne uznaje się zwracanie do kogoś po nazwisku poprzedzone „pan/pani", np. panie Kowalski, częściej używa się formy „proszę pana". Przeciwnie jest w języku francuskim i angielskim, gdzie do osób znanych należy się zwracać zawsze z użyciem nazwiska, natomiast wobec nieznajomych stosuje się tam zwroty: Monsieur, Madame czy Mister, Mrs, Sir, Madam. W języku polskim często zwraca się do osób według piastowanego stanowisko, np. „panie dyrektorze", „pani doktor". Równie często używa się imienia danej osoby, dodając wcześniej „pan/pani". Takie zwyczaje nie są praktykowane w innych kulturach. Tam częściej używa się samego imienia, co powinna zaproponować osoba starsza lub przełożony [Orłowski, 2015, s. 465].

Poza środowiskiem dyplomacji znajomość tytułowania różnych osób jest niewystarczająca. Ekscelencja jest tytułem, którego można używać w stosunku do prezydenta, premiera, ambasadora, arcybiskupa i biskupa, ale nie w każdej sytuacji – do pierwszych trzech wymienionych osobistości tylko w sytuacji, gdy są to przedstawiciele obcego państwa. Natomiast do hierarchów kościelnych tylko w sytuacjach oficjalnych, na co dzień zaś używa się formy „Księże Arcybiskupie", „Księże Biskupie". Eminencja to tytuł używany tylko do kardynałów podczas spotkań uroczystych i w korespondencji. Podobnie sytuacja wygląda z tytułowaniem rektora uczelni wyższej – na uroczystościach i w korespondencji „Wasza Magnificencjo", na co dzień „panie Rektorze" [Kamińska-Radomska, 2012, s. 73].

Należy także pamiętać, że w oficjalnej korespondencji powinno się pisać tytuły używane w sytuacjach oficjalnych.

Przechodzenie na „ty” w kulturze polskiej jest bardziej ceremonialne niż w innych krajach. Tak samo jak wcześniej było to opisane, przejście na „ty” proponuje osoba starsza osobie młodszej lub przełożony – podwładnemu. W drugiej z wymienionych sytuacji należy uważać na zbytnie spoufalanie się podwładnych z przełożonym, co może wpłynąć na jakość wykonywanej pracy i podejście do niej.

Bardzo często w biznesie popularne jest zwracanie się „pan/pani”. W krajach zachodnich dodaje się po nich nazwisko, w Polsce zaś imię, np. panie Kazimierzu. Tego typu określeń mogą menedżerowie używać w stosunku do osób starszych im podległych. Jeżeli jednak menedżer był na „ty” ze współpracownikami, to po awansie nadal powinno się to podtrzymywać oraz stosować w grupie rówieśników i młodszych [Orłowski, Szteliga, 2012, s. 14–17].

Powyższe sytuacje dotyczą najczęściej kręgów biznesowych lub politycznych. Natomiast w kręgach towarzyskich, prywatnych, propozycja przejścia na „ty” może wyjść od kobiety. Jeżeli osoba chce przedstawić się sama, podając dłoń, wymieni swoje imię i nazwisko. Jeżeli natomiast jest to spotkanie biznesowe lub służbowe, należy dodać nazwę instytucji lub firmy. Obecnie pojęciem związanym z poznawaniem ludzi jest „networking”. To forma nawiązywania kontaktów w sposób formalny i nieformalny podczas różnego rodzaju konferencji, szkoleń, spotkań. Kontakty te mają pomóc w prowadzeniu interesów bądź zdobyciu pracy.

Rozmowa telefoniczna

Zagadnienie to zostało już częściowo omówione w rozdziale 5, jednakże protokół dyplomatyczny zwraca szczególną uwagę na kilka kwestii.

Po pierwsze, należy pamiętać, aby telefonować w odpowiednich porach dnia. Standardowo przyjmuje się, że w dni powszednie można telefonować w godzinach 9.00–22.00, natomiast w niedzielę i inne dni wolne powinno się dzwonić od godziny 11.00. Należy też sprawdzić pory dnia przy zmianach czasu oraz nie powinno się telefonować w porach posiłków [Orłowski, 2015, s. 466].

Każda rozmowa powinna rozpocząć się od przywitania i przedstawienia się. Należy też pilnować czasu rozmowy i zbytnio jej nie przeciągać, lecz sprawę załatwić najkrócej, jak to możliwe.

Jeżeli osoba nie odbiera telefonu, to w dobrym tonie jest oddzwonienie. Również wyciszenie telefonu podczas spotkania i nieodbieranie go jest uznawane za wyraz szacunku do drugiej strony, z wyjątkiem sytuacji oczekiwania na pilny telefon. Wówczas na początku spotkania można uprzedzić drugą stronę, iż oczekuje się na pilny telefon.

Jeżeli rozmowa jest łączona przez sekretariat, to osoba dzwoniąca oczekuje na przełączenie do rozmówcy. Niedopuszczalne jest przełączenie dzwoniącego przez sekretariat na oczekiwanie muzyczne [Orłowski, 2015, s. 467].

Poczta elektroniczna

Poczta elektroniczna jako środek komunikacji staje się normą podczas kontaktów służbowych w biznesie. Stosując tę formę komunikacji, należy na początku zadbać o prawidłowy adres e-mail, który powinien zawierać imię i nazwisko oraz nazwę domeny serwera, np. jan.kowalski@interia.pl.

Kolejno konstruując e-maile, należy stosować się do pewnych zasad [Orłowski, Szteliga, 2012, s. 98–99]:

- tytuł wiadomości powinien być krótki;
- we wprowadzeniu powinno się zastosować kilka słów grzecznościowych (np. Szanowny Panie Dyrektorze, na zakończenie – Łączę wyrazy szacunku) i odpowiednich sformułowań (np. Mam przyjemność przekazać na Pańskie ręce); podczas wielokrotnego wymieniania e-maili można zrezygnować z każdorazowego stosowania form grzecznościowych;
- pismo oficjalne, które stanowi załącznik do kilku słów wprowadzenia w treści e-maila, należy redagować jak klasyczną korespondencję;
- wysyłając wiadomość jednocześnie do kilku odbiorców, najlepiej zastosować ogólny zwrot początkowy (np. Witam wszystkich);

- warto używać małych i dużych liter oraz przestrzegać zasad ortografii,
- stosowanie emotikonów oraz innych form graficznych należy ograniczyć do kontaktów prywatnych.

Wręczanie kwiatów i prezentów

Kwiaty stanowią uniwersalną formę podarunku i ofiaruje się je najczęściej kobietom lub starszym mężczyznom. Jeżeli są wręczane przez posłańca, należy dołączyć do nich bilet wizytowy lub odręczny liścik.

Natomiast podczas ofiarowania prezentów, upominków, należy być bardzo ostrożnym, aby nie odnieść skutku odwrotnego do zamierzonego. Wybierając prezent, należy zwrócić uwagę na stopień zażyłości z obdarowywanym oraz na wartość materialną prezentu. Otrzymanie czegoś drogiego może postawić obdarowanego w niezręcznej sytuacji i może być zrozumiane jako forma na przykład przekupstwa, zamiast wywołać pozytywny skutek.

Prezenty powinno się wręczać rozpakowane, bądź też osoba nimi obdarowana powinna je rozpakować, zakładając, że spotkanie odbywa się w małym gronie. Jeżeli osób jest zdecydowanie więcej, wówczas prezenty powinny być zapakowane i dołączona powinna być do nich wizytówka obdarowującego. Prezenty te rozpakowuje się po zakończeniu uroczystości. Należy też kolejnego dnia podziękować ofiarodawcom za upominki telefonicznie bądź listownie [Orłowski, 2015, s. 468].

9.2. Wizytówki

Jak mówi sama nazwa, wizytówka jest czymś, co świadczy, wizytuje osobę ją dającą. Służy nawiązaniu znajomości i jej podtrzymaniu. Najczęściej przybiera ona formę sztywnego, papierowego kartonika o konkretnych wymiarach, który zawiera określone dane osobowe.

Prawidłowa wizytówka powinna być elegancka, czytelna i nudna, tzn. pozbawiona wszelkich ozdobników, zakładek, reklamy na odwrocie itp.

Dopuszczalne jest wytłoczenie na białym tle. Wizytówka nie jest gadżetem reklamowym, dlatego też jej elegancja zawiera się w prostocie.

Zdarza się, że obecnie na wizytówkach umieszcza się swoje zdjęcie, dane prywatne, co wprowadza nadmiar informacji i nieład. Najczęściej wizytówka ma [Kamińska-Radomska, 2012, s. 78]:

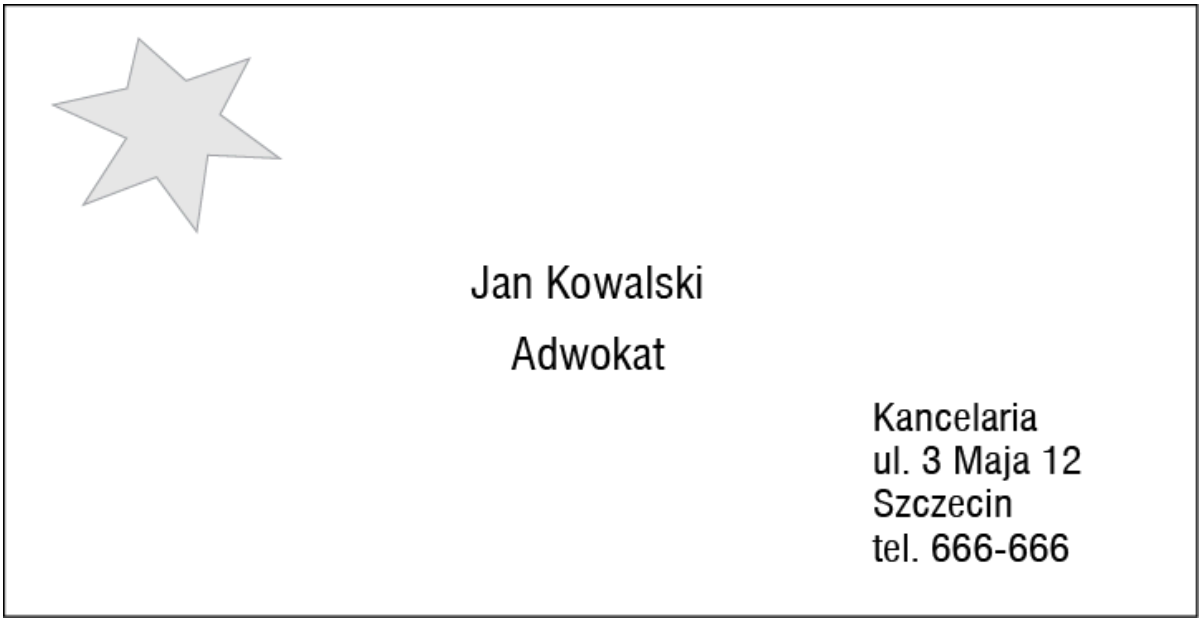
- wymiar 9 × 5 cm,
- gramaturę papieru 280–300 g,
- kolor papieru – biały,
- kolor czcionki – najbezpieczniejszy i najbardziej elegancki to czarny, ciemnoszary i granatowy,
- rodzaj czcionki – jak najbardziej czytelna.

Wizytówka powinna zawierać imię i nazwisko, zajmowane stanowisko, dane kontaktowe, logo firmy. Logo może być kolorowe, imię i nazwisko pogrubione.

Najbardziej czytelny jest układ graficzny, w którym w centrum wizytówki znajduje się imię i nazwisko, poniżej piastowane stanowisko, a w dolnych rogach dane instytucji i dane teleadresowe (rys. 9.1). Nie powinno się umieszczać takich danych, jak adres i telefon domowy lub numer telefonu komórkowego (poza wyjątkowymi sytuacjami, np. lekarz). Tego typu informacje dopisuje się ręcznie w przypadku przekształcenia kontaktu zawodowego w towarzyski lub prywatny. Niewłaściwe i nieeleganckie jest umieszczanie na odwrotnej stronie wizytówki danych w języku obcym. W takich sytuacjach powinno się posiadać dwie formy wizytówki: w języku polskim i obcym [Orłowski, 2015, s. 330].

Wizytówki nie służą tylko do przedstawiania się czy przekazywania komuś danych adresowych. Używa się ich również w celu przesłania krótkiej wiadomości lub przekazania podziękowań albo dodatkowych życzeń, oprócz tych, które zostały przekazane ustnie, telefonicznie lub pisemnie. Skreślamy wówczas na niej adres tego, do kogo ją kierujemy, czego wymaga etykieta i co oznacza, że ta wizytówka staje się formą korespondencji. Wiadomość musi być z założenia bardzo krótka, powinna być napisana tylko odręcznie, zaczynając od miejsca pod nazwiskiem i

ewentualnie kończąc na drugiej stronie. Nigdy się jej nie podpisuje i w ten sposób nie składa kondolencji. Nie może to być również jedyna forma życzeń [Orłowski, 2015, s. 330].



Rysunek 9.1. Wzór wizytówki biznesowej

Źródło: opracowanie własne.

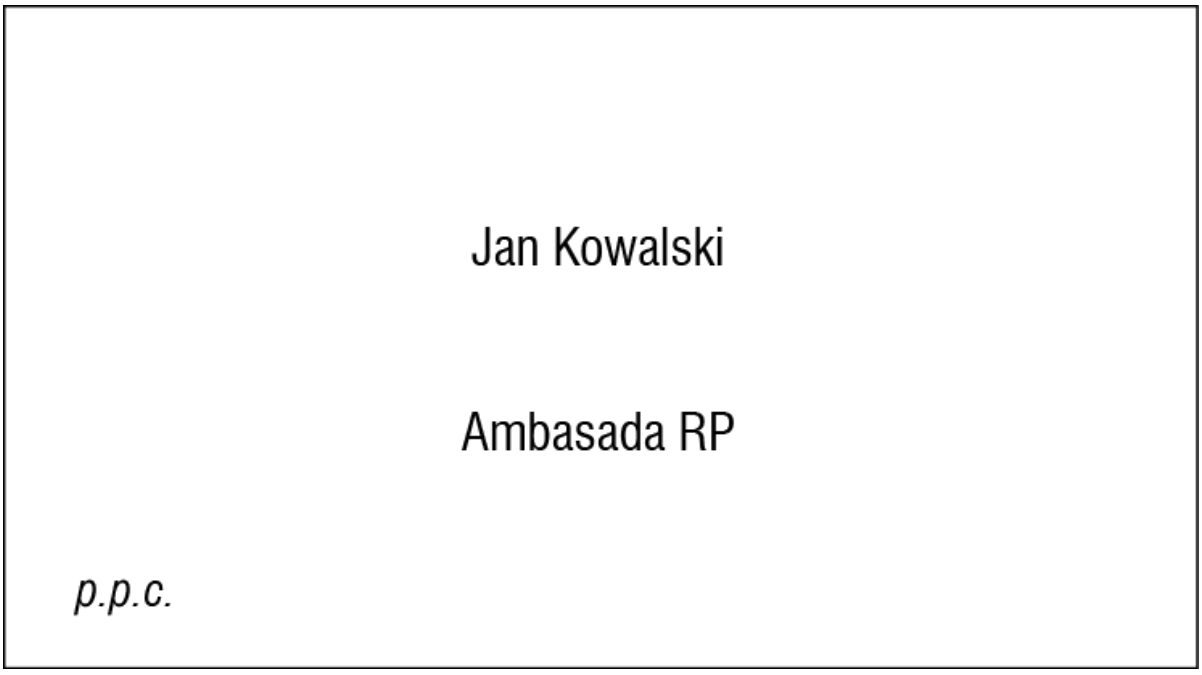
Wizytówki mogą też być formą korespondencji pomiędzy stronami, podziękowania za kolację, życzenia. Pomimo używania powszechnie telefonów komórkowych, zwyczaj ten jest nadal praktykowany.

W korespondencji wśród dyplomatów, w lewym dolnym rogu wizytówki, najczęściej odręcznie (ołówkiem), zapisuje się jeden z następujących skrótów [1], co przedstawia rysunek 9.2:

- PR (p.r.) – *pour remercier* – by podziękować,
- PS (p.s.) – *pour saluer* – by pozdrowić,
- PP (p.p.) – *pour présentation* – by się przedstawić,
- PFC (p.f.c.) – *pour faire connaissance* – by się poznać,
- PF (p.f.) – *pour féliciter* – by złożyć życzenia,
- PFNA (p.f.n.a.) – *pour féliciter à l'occasion du Nouvel An* – by złożyć życzenia noworoczne,

- PC (p.c.) – *pour condoléances* – by złożyć kondolencje,
- PPC (p.p.c.) – *pour prendre congé* – by się pożegnać.

Na skróty PR i PPC nie odpisuje się. Natomiast jeżeli zamierza się na wizytówce napisać krótki liścik, to służy do tego verso. Należy na dole przedniej strony umieścić ręczną adnotację: verte! (odwróć!) lub skrót RSVP.



Rysunek 9.2. Wizytówka ze zwrotem grzecznościowym

Źródło: opracowanie własne.

Wręczanie wizytówek ma swój określony czas, sposób, miejsce:

- Podczas spotkań zawodowych wizytówki wymienia się na początku spotkania, a podczas spotkań towarzyskich – na końcu.
- Najmniej zakłócającą formą jest wręczenie indywidualne. Jest ono właściwsze niż przekazywanie ich sobie przez wszystkich naraz lub rozkładanie przed miejscami zajmowanymi przez gości.
- Brak propozycji wymiany wizytówki na koniec rozmowy ze strony osoby starszej lub stojącej wyżej w hierarchii jest sygnałem, iż nie należy występować z inicjatywą.

- Należy unikać wymiany wizytówek podczas przyjęcia zasiadanego (także w restauracji), bez względu na to, czy jest ono prywatne, czy służbowe.
- Jeżeli część danych na wizytówce uległa zmianie – należy je w momencie wymiany przekreślić i odręcznie dopisać nowe.
- Jeżeli ktoś zapomni na spotkanie wizytówek, nie należy się tłumaczyć, tylko przeprosić i poinformować, że zaraz po spotkaniu prześle kontakt do siebie.
- Jeżeli osobą, z którą najpierw ma się kontakt, jest asystentka, należy jej wręczyć swoją wizytówkę, aby mogła poprawnie zapowiedzieć daną osobę, i również mieć do niej dane kontaktowe, jeżeli przełożony poprosi o skontaktowanie.

Wizytówkę przekazujemy drugiej osobie bezpośrednio do jej rąk (nie kładziemy np. na stole) i w taki sposób, by mogła łatwo ją odczytać, a zatem zadrukowaną stroną do góry i odwróconą do odbiorcy (nigdy „do góry nogami”)[2]. Ważne jest także, aby przez chwilę na nią spojrzeć i zapoznać się z dostępnymi na niej danymi.

Podczas nawiązywania relacji biznesowych popularną metodą po odbytym spotkaniu jest zapisanie sobie kilku informacji o właścicielu wizytówki, np. jeździ na nartach, muzyka klasyczna, wysoki brunet, data i miejsce spotkania. Informacje te pomogą nam szybko skojarzyć daną osobę oraz mieć powód do zagadnięcia podczas kolejnego spotkania (np. czy w tym roku też udało się Panu wyjechać na narty?).

Wręczanie wizytówek odbywa się w różny sposób, w zależności od kraju i jego kultury. Szczegółowe zwyczaje przedstawia tabela 9.1.

Tabela 9.1. Wręczanie wizytówek w krajach azjatyckich

Kraj	Charakterystyka
Japonia	Należy zaopatrzyć się w dużą ilość wizytówek, które po jednej stronie będą miały dane w języku angielskim, po drugiej w japońskim. W Japonii wizytówki wręcza się na początku spotkania, a nie na końcu. Zgodnie z etykietą biznesową robi się to za pomocą obydwu dłoni, trzymając je między kciukiem a palcem wskazującym. Strona z japońskim nadrukiem koniecznie musi być na górze, a tekst skierowany do kontrahenta. Taki sposób podawania wizytówek

	będzie oznaką szacunku. Przyjmując wizytówkę, należy wyciągnąć po nią obie dłonie i podziękować skinieniem głowy. Podczas spotkania wizytówkę należy trzymać na stole obok siebie i schować ją do wizytownika dopiero po spotkaniu. Nie należy na niej pisać
Chiny	Należy zaopatrzyć się w dużą ilość wizytówek, które po jednej stronie będą miały dane w języku angielskim, po drugiej w chińskim. Wizytówkę należy trzymać obiema rękami, delikatnie trzymając oba rogi wizytówki między swoimi kciukami i palcami wskazującymi, chińskim tłumaczeniem przodem do kontrahenta. Przyjmowanie wizytówki odbywa się w taki sam sposób, jak jej dawanie. W bardzo dobrym tonie jest poświęcenie czasu na przeczytanie danych znajdujących się na wizytówce partnera biznesowego. Podczas spotkania wizytówkę należy trzymać na stole obok siebie i schować ją do wizytownika dopiero po spotkaniu. Nie należy na niej pisać
Korea Południowa	Należy zaopatrzyć się w wizytówki, które po jednej stronie będą miały dane w języku angielskim, po drugiej w koreańskim. Koreańczycy przywiązują wagę do wymiany wizytówek. Robi się to na początku spotkania podczas przedstawiania się. Wizytówkę powinno się podać prawą ręką, a najlepiej obiema. Jeżeli przy wręczaniu wizytówek twoja upadnie na podłogę, to należy ją schować i podać inną. Po otrzymaniu wizytówki należy przeczytać na głos imię i nazwisko oraz stanowisko kontrahenta. Jeśli na spotkaniu po stronie koreańskiej uczestniczą osoby zajmujące różne stanowiska, wizytówki należy umieszczać na stole zgodnie z hierarchią, np. wizytówka prezesa firmy nad wizytówką dyrektora sprzedaży. Podczas spotkania wizytówkę należy trzymać na stole obok siebie i schować ją do wizytownika dopiero po spotkaniu. Nie należy na niej pisać

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Azjatycka etykieta biznesowa...*].

9.3. Ubiór

Ubiór człowieka może świadczyć o przynależności do określonego środowiska, o wiarygodności i profesjonalizmie danej osoby. Jest też elementem wizerunku firmy lub instytucji, w której pracuje dana osoba. Dobór stroju wymaga też znajomości zwyczajów partnerów biznesowych.

Niezależnie od miejsca pracy strój powinien być odpowiedni do zajmowanego stanowiska i związanego z nim prestiżu. Ubiór powinien być skromny i schludny, czysty, wyprasowany. Należy wystrzegać się strojów nieodpowiednich dla sylwetki, zbyt obcisłych, za małych,

ekstrawaganckich. Mimo iż klasyka może wydawać się nudna, to zawsze będzie ona „na czasie” i pozwoli osobie czuć się odpowiednio ubraną. Wiele reguł prawidłowego stroju podkreśla także minimalizm w ubiorze. W książce „Protokół dyplomatyczny. Między tradycją a nowoczesnością” zostały wskazane następujące zasady elegancji [Orłowski, 2015, s. 436]:

- umiar i prostota – ubranie powinno być proste i niezauważalne, powinno stanowić dopełnienie danej osoby,
- staranność w ubiorze – należy wystrzegać się niedopasowanych i pogniecionych strojów, niedopasowania kolorystycznego, brudnego obuwia, noszenia codziennie tego samego,
- szykowność – dbanie o wyprostowaną sylwetkę, odpowiedni sposób chodzenia, gesty,
- dostosowanie ubrania do okoliczności.

W protokole dyplomatycznym oraz w biznesie stosuje się określone nazwy strojów, które bardzo często są wymieniane na zaproszeniach. Szczegółowy ich opis zawiera tabela 9.2.

Ubieranie w biznesie rządzi się także swoimi prawami:

- nie powinno się nosić ubrań odsłaniających ramiona, zbyt mocno nogi, prześwitujących, odsłaniających bieliznę,
- nie powinno się nosić odkrytych butów,
- im bardziej podniosła uroczystość, tym strój bardziej uroczysty – ciemniejszy i bardziej dekoracyjny,
- ciemne ubrania i długie suknie nosi się najczęściej wieczorem (według starej tradycji po godzinie 18, według nowej po godzinie 20),
- nadmiar biżuterii może zaszkodzić.

Do najczęściej popełnianych błędów wśród mężczyzn dotyczących garderoby należą [Kędziora, 2013, s. 71–222]:

- nie nosi się koszuli na wierzchu, ubierając garnitur, koszula musi być wpuszczona w spodnie,
- koszula z kołnierzykiem na guziczki nie nadaje się do garnituru

wizytowego lub wieczorowego,

- garnitury w kolorze beżu i brązu nie nadają się na uroczyste kolacje,
- do fraka prawidłowa jest tylko biała mucha, a do smokingu mucha wiązana, krawat raczej nie pasuje,
- marynarka powinna mieć odpowiednią długość – co najmniej do połowy pośladków, marynarki zbyt krótkie (do bioder) przypominają żakiety damskie,
- marynarka nie powinna wystawać spod kurtki lub płaszcza,
- koszuli z krótkim rękawem nie nosi się z krawatem, nie nosi się też pod marynarkę,
- buty powinny być zawsze czyste, wypastowane i wypolerowane,
- sandały zawsze nosi się na gołą stopę,
- buty z kwadratowym noskiem lub zadartym czubkiem nie są już modne,
- do płaszcza nosi się skórzane, a nie ortalionowe rękawice,
- krawat nie może być za krótki ani za długi,
- skarpetki nie mogą być za krótkie,
- nie używa się spinek do krawata,
- chusteczka w kieszeni nie powinna być identyczna z krawatem.

Tabela 9.2. Typy strojów

Nazwa stroju	Charakterystyka	Ubranie kobiety	Ubranie mężczyzny
Typy strojów w protokole dyplomatycznym			
Strój formalny (*formal wear*)	Strój ceremonialny, wieczorowy lub wizytowy	Przed południem – kostium lub krótka sukienka koktajlowa. Wieczorem krótka sukienka koktajlowa lub wieczorowa, kostium wieczorowy, długa sukienka wieczorowa balowa	Przed południem żakiet (jaskółka). Strój wieczorowy – smoking, frak
Strój	Ubranie wyjściowe,	Krótka sukienka lub	Garnitur i krawat

nieformalny (*informal wear*)	noszone poza domem, business dress. Noszony do godziny 18 (20).	kostium ze spódnicą lub spodniami. Na przyjęciach ogrodowych może wymagać kapelusza i rękawiczek, których po godzinie 17 się nie nosi	
Strój koktajlowy (*semi-formal wear*)	Strój popołudniowy. Forma pośrednia pomiędzy strojem formalnym i nieformalnym, bardziej uroczysty niż ubranie wyjściowe	Krótka sukienka koktajlowa lub kostium ze spódnicą lub spodniami. Różni się od stroju noszonego w ciągu dnia wykonaniem z delikatniejszej tkaniny, bardziej intensywnym kolorem i krojem	Ciemny garnitur, biała koszula, stonowany krawat
Typy strojów w biznesie			
Business dress	Jednoznaczne z *informal*	Krótka sukienka lub dwuczęściowy kostium	Garnitur z krawatem
Business casual	Strój mniej zobowiązujący, łączący wygodę i swobodę. Nie jest strojem na przyjęcia ani ważne rozmowy biznesowe		Starannie dobrana kolorowa marynarka, koszula, sweter narzucony na ramiona lub koszulka polo. Nie dopuszcza się noszenia spodni blue jeans

Źródło: [Orłowski, 2015, s. 441–448].

Dobór odpowiedniej garderoby jest łatwiejszy u mężczyzn niż u kobiet. Najczęściej podstawę stanowią garnitury, koszule oraz kilka rzeczy swobodniejszych. Natomiast w szafie profesjonalistki powinny się znaleźć [Kwaśniewska, 2009, s. 142]:

- koszulowa bluzka bez zdobień,
- klasyczny kostium z lekkiej wełny (bawełna z poliestrem),
- elegancki żakiet,
- proste w kroju spodnie,
- spódnice zakrywające trzy czwarte uda lub sięgające do jednej

trzeciej łydki,

- sukienka typu szmizjerka,
- rajstopy albo pończochy w naturalnym kolorze,
- klasyczne torebki,
- apaszki,
- buty zakrywające palce i piętę, na płaskim lub wysokim obcasie,
- stonowana biżuteria.

W garderobie kobiecej preferowane kolory ubrań to szary, ciemny brąz, ciemna zieleń, granatowy, beżowy, czarny. Kolorystyka powinna być raczej stonowana, a pojawiające się wzory delikatne. Znaczenie poszczególnych kolorów przedstawia tabela 9.3.

Tabela 9.3. Kolorystyka odzieży w biznesie

Kolor	Znaczenie i rodzaj odzieży
Granat	Ulubiony kolor biznesu, stanowi połączenie koloru niebieskiego i czarnego. Niebieski symbolizuje spokój, godność, powagę, podczas gdy czarny dodaje mocy. Granat nadaje się na wszystkie części garderoby i każdą sytuację biznesową. Granatowy garnitur czy garsonka to obowiązkowy element w garderobie
Biel	Oznacza czystość, elegancję i spokój, budzi zaufanie. Idealna na koszule i bluzki, raczej nie od stóp do głów
Czerwony	To pobudzający i przyjazny kolor, jednak w nadmiarze może być postrzegany jako wymagający i agresywny. W biznesie stosowany w sytuacjach, kiedy chcemy być rozpoznawalni, kojarzy się z władzą. Nadaje się na krawaty, sukienki, żakiety, spódnice i dodatki
Fuksja	Podnosi pewność siebie i oznacza wiarę w powodzenie podejmowanych działań. Stosowany głównie przez kobiety jako jeden z elementów stroju
Fioletowy	Oznacza najwyższą jakość, bogactwo, luksus. W biznesie – ciemne odcienie nadają się na garsonki, płaszcze, szale, buty. Jaśniejsze – dobrze wyglądają na koszulach i krawatach
Niebieski	Działa kojąco i jest to kolor dobrej komunikacji, promienieje autorytetem i elegancją. Intensywne odcienie rozjaśniają myślenie, jaśniejsze kolory uspokajają i wzmacniają koncentrację. W biznesie nadaje się na wszystkie części garderoby
Zielony	Oznacza spokój i świeżość. Osoby wybierające ten kolor postrzegane są jako

Kolor	Znaczenie i rodzaj odzieży
	godne zaufania. Nadaje się na krawaty, garsonki i sukienki
Brązowy	Dodaje otuchy i pozytywnego wsparcia. W biznesie doskonale sprawdza się w dziedzinach, w których wzbudzanie zaufania jest ważnym elementem pracy. Doskonale sprawdza się zarówno w częściach garderoby, jak i w dodatkach
Czarny	Oznacza tajemniczość i wiedzę. Jednak nie należy przesadzać z używaniem czerni od stóp do głów w stroju biznesowym, staje się wtedy zbyt niedostępny i ciężki
Szary	Jedyny kolor neutralny. W zbyt dużej ilości może jednak działać depresyjnie. Częste stosowanie tego koloru może wskazywać na brak pewności siebie. W biznesie stosuje się go w połączeniu z bardziej konkretnymi kolorami. Ze względu na swój neutralny przekaz używany jest podczas negocjacji czy rozwiązywania sporów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Muther, 2015].

W świecie biznesu i wszechobecnych korporacji bardzo często w kategoriach ubioru używa się określenia „*business wear/attire*" (strój biznesowy) [*Dress code…*]:

- „*Business attire* – biznesowy klasyczny, to w przypadku mężczyzn ciemny, gładki garnitur z koszulą i krawatem – najczęściej jednorzędowy, w ciemnym stonowanym kolorze, np. ciemnoszarym lub granatowym. Koszula może być gładka lub w drobny deseń wynikający z faktury tkaniny lub w delikatne prążki. Wzory wyraziste typu szerokie paski czy krata zarezerwowane są dla koszul o charakterze *casual*. Koszule raczej w kolorach pastelowych, jasnych. Biała koszula uważana jest za odświętną, lepiej sprawdzi się w stylizacji wieczorowej. Natomiast w przypadku kobiet może to być zarówno kostium ze spodniami, jak i spódnicą, czy żakiet z sukienką. Do zestawu pasuje najlepiej klasyczna bluzka koszulowa w pastelowym kolorze, jedwabna lub bawełniana.
- *Business smart* – biznesowy z elementami swobodniejszymi (ważne są niuanse) i oznacza drobne odstępstwa od restrykcyjnych zasad *business wear*. Dopuszczalne jest zestawienie marynarki i spodni z różnych tkanin o bardziej sportowym charakterze, jak np. tweedowa lub bawełniana, lniana marynarka i garniturowe ciemne spodnie. Możliwe jest zastąpienie koszuli z klasycznym kołnierzykiem

koszulą nieco mniej formalną, np. z kołnierzykiem typu *button down*. Coraz częściej widzi się też buty w kolorze brązowym, nie tylko czarnym. Panie mają także możliwość zastosowania w miejsce bluzki koszulowej, bardziej kobiecej bluzki z ozdobnym wiązaniem lub topu. Żakiet może być uszyty z tkaniny innej niż dół. Dopuszcza się założenie kompletu z dzianiny typu *twin set*. Najczęściej stopień sformalizowania stroju zależy od firmy. Często business smart będzie strojem właściwym na *casual Friday* w firmach o bardzo sformalizowanym dress code w ciągu tygodnia.

- *Business casual* – biznesowy swobodny. *Casual Friday* obowiązuje już teraz prawie powszechnie w dużych korporacjach w końcu tygodnia. Oznacza styl mniej formalny, dla pań i panów dopuszcza marynarki bardziej sportowe, często sztruksowe, lniane lub tweedowe w kratkę lub inny deseń, koszule bez krawatów, a nawet dżinsy noszone z obuwiem sportowym. Marynarki często mogą też być zastąpione swetrem, do którego można założyć koszulę z krawatem sportowym, np. wełnianym. Dopuszczalny jest także golf lub sweter w serek do koszulki sportowej i koszulki polo. Natomiast panie mogą sobie pozwolić na dzianinowe sweterki i topy. Spodnie lub spódnica mogą być z innej niż żakiet tkaniny. Bluzki bardziej kobiece, np. wiązane pod szyją z miękkich, układających się tkanin. Panie mogą sobie pozwolić także na więcej luzu i koloru, dżinsy noszone z koszulą albo dzianiną i do tego buty na płaskim obcasie”.

---

1 Za: www.repozytorium.uni.wroc.pl.

2 Za: www.savoir-vivre.com.pl.

10. Komunikacja elektroniczna

Leszek Gracz

10.1. Istota komunikacji elektronicznej

Komunikacja w hipermedialnym środowisku komputerowym [Kramer, 2013, s. 11–12] wprowadza nową jakość procesu komunikacji marketingowej. Po pierwsze, wprowadza nowe znaczenie przekazu. Przekaz ma postać multimedialną, niezwykle urozmaiconą (występuje tu zarówno tekst, rysunek, obraz, jak i ruch, dźwięk, animacja). Treść i forma przekazu zmienia się jakościowo, gdyż uczestnicy procesu komunikacji mogą zamieniać się rolami, a sam przekaz nie jest ograniczany żadnymi istotnymi barierami o charakterze ekonomicznym, społecznym czy politycznym. Oznacza to też przekraczanie granic państw, sektorów i rynków przedsiębiorstw. Po drugie, zmieniają się też interakcje i relacje podmiotów komunikacji marketingowej. Każdy z tych podmiotów komunikuje się za pośrednictwem interaktywnych mediów. Medium nie pełni już funkcji łącznika uczestników procesu komunikacji i kanału transmisji przekazu, ale tworzy odrębne, nowe środowisko komunikowania się o wymiarze rzeczywistym i hipermedialnym [1] [Wiktor, 2013, s. 7].

Komunikacja elektroniczna (internetowa) może być określona jako interakcje między użytkownikami dokonujące się zarówno w czasie rzeczywistym (tzw. *instant response*), jak i uwzględniające interwał czasowy (tzw. *delayed response*) niezbędny do otrzymania i odpowiedzi na wiadomość. Powinna być dostosowana do specyfiki tego medium.

Można wskazać następujące reguły dopasowania komunikacji tradycyjnej do komunikacji internetowej [Brady, Forrest, Mizerski, 2002, s. 129–131]:

- informacja musi być aktywna – informacje pasywne są w Internecie niepożądane,
- informacja powinna zadziwić i poruszyć odbiorcę,
- informacja musi pojawiać się szybko (dotyczy to również czasu ładowania strony WWW),
- ciągła walka o reakcję zwrotną, odpowiedź – w miarę jak korzystanie z Internetu się rozszerza, do głosu dochodzi inny sposób intensyfikacji dialogu,
- częsta zmiana treści – nawet codzienna zmiana wiadomości nie jest zbyt częsta,
- informacja powinna być obecna w różnych mediach,
- informacja powinna być uzupełniona linkami,
- informacja powinna być dzielona pomiędzy uczestników dialogu,
- powinno się przeprowadzać wielokrotne próby.

„Komunikatory internetowe stają się podstawowym narzędziem komunikacji biznesowej. Istotnymi narzędziami implementowanymi współcześnie na tych platformach komunikacyjnych, które wspierają działalność przedsiębiorstw i organizacji niedochodowych, są: protokół przesyłania informacji oparty na strukturze organizacji, współdzielony z pozostałymi pracownikami kalendarz biznesowy, raporty i statystyki aktywności użytkowników, a nawet mikroblog” [Śliwińska, Pacut (red.), 2011, s. 57].

W rozdziale zostaną omówione podstawowe, wybrane obszary komunikacji w Internecie, w ramach których odbywa się interakcja z potencjalnym klientem/partnerem rozmów biznesowych, do których zaliczono: komunikację przez e-mail, stronę internetową, media społecznościowe czy urządzenia mobilne.

10.2. Komunikacja przez e-mail

Komunikacja (i negocjacje) przez e-mail to specyficzna forma komunikacji pisemnej, która istotnie wpływa na jakość relacji między nadawcą a

odbiorcą. Można przyjąć ogólne zasady struktury korespondencji służbowej w e-mailu [Stankiewicz, 1999, s. 113]:

- łagodne przygotowanie partnera w celu wyrobienia bezstronnego nastawienia,
- przedstawienie uzasadnienia złej wiadomości,
- posłużenie się argumentami zrozumiałymi dla odbiorcy, okazywanie empatii,
- unikanie zawiłych wyjaśnień i negatywnych wyrażeń,
- przestrzeganie jasności i logiki,
- stosowne przedstawienie, jeśli to możliwe, łagodniejszego rozwiązania,
- dobieranie pozytywnie brzmiących słów i zwrotów, unikanie negatywnych słów,
- dostosowanie tonu korespondencji, tak by sprzyjał osiągnięciu celów; unikanie pouczającego tonu,
- optymistyczne, przyjazne zakończenie, zawierające sugestie dotyczące dalszych działań adresata, brak powtórki złej wiadomości czy przeprosin za podjętą decyzję.

Wciąż aktualne pozostają również zasady prawidłowo skonstruowanego komunikatu w postaci e-maila, czyli [Waisberg, 2005, s. 12]: właściwie dobrany temat, proste formatowanie, specyficzna zachęta do działania, dokładny podpis, ograniczenie treści jedynie do głównego tematu.

E-mail jest często wykorzystywany w komunikacji. Wynika to z właściwości poczty internetowej jako medium komunikacji. Do zalet poczty internetowej można zaliczyć [Gracz, 2007, s. 777–778]:

- krótki czas dostarczenia informacji,
- relatywnie rozbudowany multimedialny przekaz,
- duża liczba odbiorców (ok. 97% użytkowników Internetu używa poczty elektronicznej),
- wysoka selektywność, możliwe targetowanie przekazu w zależności od charakterystyki odbiorcy, włącznie z personalizacją,

- istniejące duże bazy danych e-maili (WP, o2, Onet czy Interia),
- interakcja z konsumentem,
- niski koszt jednostkowy.

Do wad poczty internetowej należą [Rosa, Perenc, Ostrowska (red.), 2016, s. 293]:

- niechęć odbiorcy do czytania przekazów marketingowych z uwagi na ich stale rosnącą liczbę,
- aktywne działania odbiorców zmierzające do unikania maili reklamowych, np. używanie filtrów antyspamowych,
- konieczność oczekiwania na odpowiedź drugiej strony,
- brak pewności odebrania listu przez adresata (oczekując na odpowiedź, nie wiadomo, czy adresat nie stosuje filtrów wyłapujących wiadomości reklamowe, wyjechał, zlikwidował konto, ma uszkodzony modem lub linię telefoniczną itp.),
- niemożność korespondowania z osobami niekorzystającymi z poczty elektronicznej (np. część osób starszych).

Warto również przestrzegać ogólnych zasad, które ułatwiają komunikowanie się. J. Pulitzer sformułował następujące zasady poprawnej komunikacji pisemnej: krótko – tak, aby tekst przeczytano, jasno – tak, aby treść zrozumiano, obrazowo – tak, aby informacje zapamiętano, dokładnie – tak, aby nie wprowadzać w błąd i zachęcić do działania [Mruk, 2004 (red.), s. 275].

Wielokrotnie zarówno przed kontaktem bezpośrednim, jak i już w zaawansowanym procesie negocjacyjnym korespondencja mailowa odgrywa szczególną rolę. Stanowi główną formę komunikowania się, za pomocą której dopracowywane są szczegóły m.in. współpracy, spotkań, zakresu działań czy też zmian, jakie pojawiają się w toku rozmów. Stąd też szczególnie ważne jest stosowanie zrozumiałego i jednoznacznego języka komunikacji.

Elementem komunikacji, którego brakuje szczególnie w korespondencji elektronicznej, a zwłaszcza mailowej, jest brak relacji, którą znacznie łatwiej można osiągnąć osobiście lub przez telefon. Mimika, ton głosu,

gesty – wszystkich tych sygnałów nie da się zawrzeć w e-mailu. Zamieszczane „emotikonek” to tylko częściowe zastępstwo, które w korespondencji biznesowej ma mało profesjonalny wyraz. Ze względu jednak na szybkość komunikacji jesteśmy poddawani iluzji bliskości, która prowadzi do tego, że ludzkie zachowania przypominają porozumiewanie się twarzą w twarz. Złudzenie to sprawia, że sposób komunikowania się, ton naszej wiadomości, jest odbierany tak, jak byśmy tego chcieli – krytyczny, pochwalny, ciepły, oziębły itp. [Kulesza, *Korespondencja…*]. Już samo pominięcie formy grzecznościowej może zostać odebrane jako nieuprzejme, zwłaszcza w sytuacji pierwszego kontaktu.

Istotne znaczenie odgrywa również szybkość przesłanej odpowiedzi:

- zbyt szybkie przesłanie może świadczyć o nieprzemyśleniu tematu,
- zbyt późne odesłanie wiadomości – o lekceważeniu drugiej strony, nietraktowaniu jej wystarczająco poważnie.

Ma to szczególne znaczenie, jeśli chodzi o budowanie pierwszego wrażenia i dalszą komunikację. Jeżeli już na początku przebiegła ona nieefektywnie, może zaważyć na wypracowaniu relacji. Przy przebiegu pozytywnym zwiększa skłonność do ustępstw drugiej strony, przy negatywnym zwiększa dystans i zamyka szansę na ugodowe porozumienie w sytuacjach, które tego wymagają.

10.3. Komunikacja przez Web 2.0 i kanały mediów społecznościowych

Web 2.0 oznacza koncepcję funkcjonowania Internetu, w której treść i forma są tworzone i/lub współtworzone przez bardzo wielu uczestników. Kanały, które grupują dużą liczbę użytkowników są określane jako „media społecznościowe, natomiast osoby, która dobrowolnie licznie grupują się w jednym miejscu w Internecie, są określane jako „społeczność”.

Społeczności wirtualne (społeczności internetowe) są definiowane jako zbiorowość ludzi, w której komunikacja odbywa się za pośrednictwem Internetu. Pewnym rozwinięciem wirtualnych społeczności są serwisy

określane jako Web 2.0 – czyli takie, które grupują dużą liczbę uczestników oraz których zawartość i forma są tworzone i/lub współtworzone przez nich samych. Zjawisko społeczności wirtualnych istnieje praktycznie od początku istnienia sieci Internet. Już sam moment pierwszej komunikacji za pośrednictwem sieci dał początek nowej formie społeczności. Według przeznaczenia i celu, wokół którego skupiają się odbiorcy komunikatów, można wyróżnić następujące sieci społecznościowe [Rosa, Perenc, Ostrowska (red.), 2016, s. 294]:

- strony, w których dominuje nawiązywanie kontaktów przez tworzenie profili, dodawanie znajomych, prezentowanie i dzielenie się treścią (np. Facebook, Linkedin);
- strony generujące informacje i zbierające wiedzę (np. Wikipedia);
- strony, na których użytkownicy prezentują zrobione przez siebie filmy (np. YouTube);
- grupy skupione wokół wspólnej, konkretnie zdefiniowanej, często niszowej treści; zwykle będą to strony hobbystów, użytkowników danego produktu, zawierające treści humorystyczne (np. demotywatory.pl), dotyczące sytuacji zdrowotnej i wiele innych;
- strony „randkowe", których celem jest poznanie ze sobą osób, które będą kontynuować znajomość w świecie rzeczywistym;
- strony, na których najważniejszy jest element interakcji między uczestnikami, z użyciem zaawansowanych technik multimedialnych (np. *second life*);
- strony oceniające produkty i usługi (np. opinio.pl);
- strony pośredniczące w handlu i wymianie (np. Allegro);
- strony, za pośrednictwem których internauci wymieniają się plikami (np. chomikuj.pl);
- strony z blogami (np. blox.pl).

Media społecznościowe wywarły niezwykle duży wpływ na cały Internet, również na większość pozostałych wydawców, którzy nie mogli pozostać obojętni wobec potencjału tkwiącego w mechanizmach społecznościowych. Najnowsza technologia umożliwiła współpracę mediów społecznościowych w ramach różnych systemów partnerskich. Sklepy internetowe zaczęły

budować własne platformy *social e-commerce*. Coraz powszechniejsza staje się również integracja serwisów społecznościowych, przede wszystkim Facebooka, z witrynami zewnętrznymi, wszelkimi aplikacjami, komunikatorami, a także innymi społecznościami.

Najpopularniejszy serwis społecznościowy – Facebook – jest wykorzystywany przez organizacje na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze, firmy zakładają własne profile (*fanpage*) na Facebooku. Po drugie, podejmują aktywne działania w celu pozyskania fanów profilu (osób, które „polubią" profil). Jako sposoby komunikowania w postaci pozyskiwania fanów (osób, które polubią profil na Facebooku) można wymienić [Rosa, Perenc, Ostrowska (red.), 2016, s. 295]:

- przygotowanie ciekawego profilu (*fanpage*), z dobrze dobraną treścią (kontentem) i zdjęciami;
- aktywne promowanie online profilu na Facebooku, m.in. przez dodanie na własnej stronie WWW tzw. *social plugin*, czyli funkcjonalności przenoszącej do Facebooka, w stopce wiadomości mailowych itd.;
- aktywne promowanie offline, np. na billboardach, ulotkach itp., aktywność na innych stronach – przez udzielanie się na innych *fanpages*;
- wykorzystanie płatnej reklamy na Facebooku, dzięki której informacja (w formie graficznej reklamy) dociera do odpowiednio stargetowanej grupy użytkowników.

Technologią komunikacji wykorzystującą Internet jako kontakt „jeden do jednego" są tzw. komunikatory. Obecnie w Sieci można znaleźć wiele programów bazujących na opisywanych rozwiązaniach, przy czym wiele z nich zostało dostosowanych do wymagań określonych grup użytkowników czy też poszczególnych języków. W Polsce szczególną popularność zdobył program Gadu-Gadu, stworzony przez warszawską firmę sms-express.com. Zaletą tego komunikatora jest możliwość przesyłania za jego pośrednictwem również krótkich wiadomości tekstowych (*Short Message System*, SMS) na wskazany numer telefonu komórkowego [Bajdak, 2003, s. 31].

Za pomocą medium społecznościowego różne grupy komunikują się ze sobą w celach poznawczych, ale również biznesowych. Przykładem takiej formy komunikacji jest serwis Linkedin. Umożliwia on nawiązanie relacji potencjalnym partnerom, współpracownikom czy kandydatom do pracy. To tam dochodzi do pierwszego kontaktu, strony poznają się, prezentują siebie i swoje oferty.

Ponadto komunikacja zarówno za pośrednictwem Web2, jak i mediów społecznościowych pozwala na zebranie, ale również weryfikację informacji na temat naszego partnera rozmów negocjacyjnych. Skraca czas przeznaczany na poszukiwanie odpowiedniego kontrahenta i zmniejsza poziom ryzyka oszustwa, zgodnie z powiedzeniem „jak Cię nie ma w Internecie – nie istniejesz”.

10.4. Komunikacja przez urządzenia mobilne

Komunikacja mobilna (m-komunikacja) to dwu- lub wielokanałowa komunikacja i promocja oferty między firmą a jej klientami z użyciem urządzenia mobilnego [Shankar, Balasubramanian, 2009, s. 118]. Wraz z rozwojem technologii informacyjnych coraz bardziej rozwiniętymi technologicznie urządzeniami stają się telefony komórkowe. Takie technologie jak Wi-Fi, 3G, i 4G (LTE) doprowadziły do powstania nowej kategorii urządzeń mobilnych, do których w szczególności można zaliczyć smartfony i tablety. Smartfony są urządzeniami, które pełnią podwójną funkcję – są mobilnymi telefonami i komputerami [Verkasalo, López-Nicolás, Molina-Castillo, Bouwman, 2010, s. 242–255]. W szczególności technologia 3G, która umożliwiła szybki transfer danych, stała się przyczyną rozwoju smartfonów [Okazaki, Barwise, 2011, s. 59–71]. To mobilne szerokopasmowe łącze z Internetem odróżnia smartfony od telefonów komórkowych wcześniejszych generacji [Kim, Yoon, 2014, s. 72]. Urządzania mobilne z podłączeniem do Internetu mają podobne funkcjonalności jak tradycyjne komputery podłączone do Internetu, przy czym na dodatek mają atut mobilności [Ngai, Gunasekaran, 2007]. Rosnąca popularność urządzeń mobilnych powoduje wzrastające zainteresowanie organizacji tą formą komunikacji internetowej.

Do rozwiązań mobilnych w komunikacji można zaliczyć dwa główne elementy: strony mobilne oraz aplikacje na urządzeniach mobilnych [Rosa, Perenc, Ostrowska (red.), 2016, s. 296]. Strona mobilna to strona WWW dostosowana do urządzeń typu smartfon (które od komputera odróżnia znacznie mniejszy dotykowy ekran). Strona mobilna będzie się różnić od typowej strony WWW układem nawigacji, który powinien być przejrzysty i uproszczony do kilku podstawowych poziomów, zoptymalizowaną grafiką i tekstem dostosowanym do ekranu smartfona. Najbardziej pożądana wydaje się być tzw. strona responsywna, czyli wykrywająca typ urządzenia, na jakim jest wyświetlana, i automatycznie dostosowująca się do każdej wielkości ekranu, i wyglądająca prawidłowo na każdym urządzeniu.

Cechą charakterystyczną smartfonów jest ich zdolność do pobierania i uruchamiania dużej liczby aplikacji. Aplikacje mobilne to zwykle niewielkie programy zaprojektowanie i uruchamiane na urządzeniach mobilnych, pełniące szereg funkcji, takich jak odtwarzanie muzyki, obsługa konta bankowego i przeglądanie Internetu [Taylor, Voelker, Pentina, 2011, s. 60–70]. Aplikacje mobilne są specyficznym narzędziem marketingu mobilnego zaprojektowanym dla wymiany informacji, usieciowienia i przyjemności [Kuan-Yu, Yu-Lun, 2012, s. 116]. W procesie zakupowym adaptacja najszybciej postępuje w dziedzinach do tego predestynowanych, czyli w [Rosa, Perenc, Ostrowska (red.), 2016, s. 296]:

- zamawianiu jedzenia i artykułów spożywczych,
- zakupie aplikacji i gier,
- zakupach przez Internet,
- zakupie elektronicznej prasy,
- opłatach parkingowych i innych drobnych płatnościach, np. zakupie biletów komunikacji miejskiej,
- przelewach bankowych,
- dostępie do treści audiowizualnych.

Z punktu widzenia kontekstu użytkownika strona mobilna powinna być pierwszym wyborem dla większości biznesów nastawionych na pozyskiwanie klientów, transakcji, szczególnie tych związanych z niższą częstotliwością. Na aplikacji natomiast mogą się skupić te biznesy, gdzie

transakcje odbywają się z wysoką częstotliwością, np. przy zamawianiu taksówki.

10.5. Komunikacja przez własną stronę internetową

Strona internetowa, strona WWW (ang. *web page*) – dokument udostępniony w Internecie przez serwer stron WWW, po stronie użytkownika strona WWW jest otwierana i wyświetlana za pomocą przeglądarki internetowej. Szerzej strona WWW to zorganizowany zbiór różnego rodzaju plików, mechanizmów i obiektów zlokalizowanych na serwerze oraz interpretowanych po stronie użytkownika za pomocą przeglądarki internetowej zespalającej wszystkie pliki w jedną strukturę przyjmującą postać graficznego interfejsu użytkownika (*graphical user interface*), umożliwiającego dostęp do treści i poruszanie się w strukturze powiązanych ze sobą dokumentów.

Punktem wyjścia dla komunikacji w Internecie jest posiadanie własnej strony WWW. Ta może być wręcz utożsamiana z działalnością przedsiębiorstwa w sieci. Pierwszym elementem, na który należy zwrócić uwagę, to wybór odpowiedniej domeny internetowej. Domena internetowa to nazwa składająca się z określonych liter, cyfr i znaków, służąca do prostego wyszukiwania adresów internetowych (natomiast adres internetowy to niepowtarzalny, numeryczny adres zakodowany w formacie używanym przez system internetowy (Internal Protocol – IP), służący do jednoznacznej identyfikacji komputera podłączonego do Internetu [2]). Należy zwrócić uwagę, że posiadanie określonej marki nie oznacza posiadania danej domeny. Najbardziej pożądaną sytuacją jest posiadanie takiego adresu strony WWW, który wynikałby z nazwy marki danego przedsiębiorstwa z odpowiednią końcówką (np. *.pl dla firm działających w Polsce, *.eu dla firm działających w Europie czy *.com dla firm działających na świecie), nazwa marki powinna być zawarta w domenie internetowej (jak ma to miejsce w przypadku większości dużych firm, np. www.sony.pl; www.microsoft.com itp.).

Komunikacja internetowa wiąże się z określonymi cechami strony internetowej, która powinna się charakteryzować:

- przemyślanym, czytelnym układem (tzw. layoutem strony), przejrzystością,
- czytelną nawigacją,
- częstymi aktualizacjami,
- interaktywnością, zastosowaną przynajmniej w taki sposób, by większość użytkowników „mogła obsłużyć się sama", czyli nawigować po stronie, kupować produkty, zamawiać usługi, odnajdywać potrzebne sobie informacje itp.,
- zawartością informacji kontaktowych,
- zintegrowaniem z serwisami społecznościowymi,
- występować w wersji mobilnej.

Do najczęściej występujących błędów na polskich stronach WWW eksperci ds. użyteczności stron WWW z międzynarodowej agencji interaktywnej Fortune Cookie zaliczyli [3]:

- brak wspomagania wyszukiwania,
- umieszczanie zbyt wielu treści jako pliki PDF,
- układ treści w formie ciągłego tekstu,
- zbyt dużo elementów na stronie jednocześnie,
- prezentacja ważnych elementów w formie przypominającej reklamy,
- brak spójności graficznej stron,
- zbyt częste otwieranie pozycji menu w nowych oknach,
- nieintuicyjna nawigacja (struktura strony).

Coraz częściej możemy skorzystać również z formy bezpośredniej komunikacji w czasie rzeczywistym, która odbywa się za pośrednictwem strony internetowej. Taką możliwość zapewniają czaty z biurem obsługi klienta. Dzięki takiej formie klient ma wrażenie bezpośredniego kontaktu, a co za tym idzie, zwiększa się prawdopodobieństwo skorzystania z oferty danej organizacji dzięki natychmiastowej informacji zwrotnej. Konieczność poszukiwania czy też dodatkowego komunikowania się z firmą w celu

pozyskania podstawowych informacji niezawartych na stronie wielokrotnie sprawia, że klienci rezygnują z podjęcia decyzji o dalszym kontakcie.

Podsumowując, można stwierdzić, że komunikacja elektroniczna jest nieodłączną i stale rozwijającą się formą współczesnej komunikacji interpersonalnej, w której niezwykle ważną rolę odgrywają: poczta elektroniczna, media społecznościowe, strony WWW i urządzenia mobile. To za ich pomocą odbywa się stała wymiana informacji. Jej znaczenie można postrzegać niemal na równi z tradycyjną komunikacją interpersonalną (kontaktem fizycznym). Trudno dziś bowiem wyobrazić sobie brak możliwości kontaktu za pomocą chociażby jednej z opisanych form, i dotyczy to już każdego z pokoleń. Ponadto niweluje ona barierę odległości czy znajomości języka. Dzięki temu również w procesach negocjacyjnych coraz częściej wykorzystuje się tego typu formy komunikacji. Pozwala to na zaoszczędzenie czasu, pieniędzy, ale również zwiększa zakres możliwości doboru partnerów biznesowych.

---

1 Termin „hipermedialne środowisko” oznacza zarówno wielość wykorzystywanych mediów, jak i mnogość relacji w nim występujących.

2 W praktyce jednak, w przypadku tekstów niemających technicznego charakteru, określenia: domena, adres internetowy oraz adres strony WWW, uważane są za synonimy i używane zamiennie.

3 Za: http://prnews.pl/poradniki/10-grzechow-glownych-polskich-stron-www-67912.html.

Zakończenie

„We współczesnej gospodarce rynkowej podmioty dążące do osiągnięcia sukcesu na rynku muszą zorganizować wyróżniający się system dostarczania wartości, bez względu na to, jaką dysponują siłą przetargową wobec dostawców i odbiorców. Jedną z metod zorganizowania takiego systemu są negocjacje i komunikacja z podmiotami w otoczeniu bliższym i dalszym”[1]. Przedstawione w monografii zagadnienia umożliwiają kompleksowe ujęcie procesów komunikacji i negocjacji zarówno w praktyce biznesu, jak i w życiu codziennym. Wiedza i umiejętności w tym zakresie pozwalają na osiąganie mądrych wyników negocjacji. Chociaż każda technika czy umiejętność negocjacyjna może być użyta do manipulacji, czyli do nakłaniania drugiej strony do podjęcia decyzji dla niej niekorzystnej, to dobry negocjator, któremu zależy na partnerskich, długotrwałych relacjach, nie stosuje manipulacji. Zamiast tego używa swojej wiedzy i umiejętności do osiągnięcia mądrego rozwiązania, satysfakcjonującego obie strony w maksymalnym stopniu. Przedstawione w monografii zagadnienia stanowią – w przekonaniu autorów – fundament takiej wiedzy, którą należy dalej rozwijać przez jej praktyczne zastosowanie.

Na zakończenie autorzy chcieliby życzyć wszystkim czytelnikom samych sytuacji „wygrana–wygrana” w negocjacjach, osiąganych dzięki dobremu, mądremu procesowi komunikowania się, odkrywania i zaspokajania potrzeb i interesów.

---

1 Cytat z recenzji niniejszej monografii autorstwa prof. Tomasza Sondeja.

Bibliografia

10 grzechów głównych polskich stron www, http://prnews.pl/poradniki/10-grzechow-glownych-polskich-stron-www-67912.html (dostęp: 25.05.2015).

Adamowicz R. [2005], *Rosja nasz partner w biznesie*, [w:] M. Neyman (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Wydawnictwo WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa.

Alberti R., Emmons M. [2010], *Asertywność*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Armstrong M. [1997], *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Augustynek A. [2008], *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*, Difin, Warszawa.

Augustynek A., *Komunikacja interpersonalna*, www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=425 (dostęp: 09.2017).

Azjatycka etykieta biznesowa – wręczanie wizytówek, www.sukcesnaszpilkach.pl/wizerunek/savoir-vivre/azjatycka-etykieta-biznesowa-wreczanie-wizytowek-artykul331 (dostęp: 09.2017).

Bajdak A. [2003], *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa.

Bargiel-Matusiewicz K. [2010; 2014], *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa.

Bazerman M. [1997], *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn.

Bieniok H. [2005], *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Birkenbihl V.F. [1998], *Komunikacja niewerbalna. Sygnały ciała*, ASTRUM, Wrocław.

Blythe J. [2002], *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.

Błaut R. [2000], *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.

Borkowski J. [2000], *O konflikcie i negocjacjach. Wybrane problemy psychologii organizacji*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Warszawa.

Brady R., Forrest E., Mizerski R. [2002], *Marketing w Internecie*, PWE, Warszawa.

Brdulak H., Brdulak J. [2000], *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa.

Brześkiewicz Z.W. [1996], *Supersłuchanie. Jak słuchać i być słuchanym*, AW Comes, Warszawa.

Brzezińska-Hubert M., Olszówka A. [2008], *Edukacja międzykulturowa*, PAJP, Warszawa.

Budzanowska-Drzewiecka M., Marcinkowski A.S., Motyl-Adamczyk A. [2016], *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Byram M. [1997], *Teaching and assessing intercultural communicative competence*, Multilingual Matters Ltd., Clevedon.
Casse P. [1996], *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań.
Cenker E.M. [2011], *Negocjacje jako forma komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
Chełpa S., Witkowski T. [2015], *Psychologia konfliktów*, Wrocław.
Cialdini R. [2000], *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
Cohen H. [2006], *Wynegocjuj to!* Helion, Gliwice.
Cohen R. [2004], *Negotiating across cultures. International communication in an independent world*, United States Institute of Peace Press, Waszyngton.
Dawson R. [2006], *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa.
Dąbrowski P.J. [1990], *Praktyczna teoria negocjacji: negocjowanie bez poddawania się*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa.
Delhees K.H. [1994], *Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
Doliński D. [2000], *Psychologia wpływu społecznego*, Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław.
Dong Q., Lee Y.F.L. [2007], *The Chinese concept of face. A perspective for business communicators*, „Journal of Business&Society", t. 20(1/2).
Dress code – historia, rola i znaczenie ubioru [2017], https://www.dresscode.pl/blog-dressschool/dress-code-slownik/ (dostęp: 09.2017).
Efekt aureoli, www.naukowiec.org/wiedza/psychologia/efekt-aureoli_1081.html (dostęp. 10.09.2016).
Engel J.F., Warshaw M.R., Kinnear T.C. [1998], *Promotion Strategy*, Irwin, Chicago.
Fisher R., Ury W. [1991], *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
Fisher R., Ury W., Patton B. [2000], *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
Flejterska E. [2010], *Międzykulturowe zachowania w biznesie – wybrane kraje azjatyckie*, [w:] E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
Fowler A. [2001], *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo Petit, Warszawa.
Gajewski [1994], *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
Gesteland R.R. [2000], *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, WN PWN, Warszawa.
Giblin L. [1993], *Umiejętność postępowania z innymi*, Wydawnictwo Olimex, Kraków.
Gillen T. [2002], *Jak asertywnie wpływać na ludzi*, Wydawnictwo Petit, Warszawa.
Gracz L. [2007], *Wybrane problemy w komunikacji e-mailowej przedsiębiorstw z otoczeniem*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, t. II, Printshop, Szczecin.

Gracz L. [2010], *Międzykulturowe zachowania w biznesie – wybrane kraje europejskie*, [w:] E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
Griffin E. [2003], *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
Gronbeck B., German K., Ehninger D., Monroe A. [2001], *Zasady komunikacji werbalnej*, Zysk i S-ka, Warszawa.
Gruchoła M. [2010], *Kultura w ujęciu socjologicznym. Roczniki Kulturoznawcze*, nr I, Wydawnictwo KUL, Lublin.
Grzesiak M. [2015], *Sztuka wystąpień. Jak skutecznie wygłosić i „sprzedać" prezentację?* http://mateuszgrzesiak.pl/sztuka-wystapien-publicznych/ (dostęp: 09.2017).
Hall E.T. [1976], *Beyond Culture*, Doubleday, Nowy Jork.
Hamilton C. [2011], *Skuteczna komunikacja w biznesie*, WN PWN, Warszawa.
Harwas-Napierała B. [2008], *Komunikacja interpersonalna w rodzinie*, Uniwersytet AM, Poznań.
Heiner E. [1986], *Nonverbale Kommunikation*, [w:] S. Rosenbusch, *Körpersprache in der schulischen Erziehung*, Schneider Verlag.
Heinz K.D. [1994], *Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
Hickson M.L., Stacks D.W. [1985], *Nonverbal communication: studies and applications*, Dubuque, Iowa.
Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
Indeks – Słownik wyrazów obcych Władysława Kopalińskiego, https://www.slownik-online.pl/kopalinski/BD872B3BEED2A699C12565E9003803B4.php (dostęp: 04.05. 2018).
Inglot-Kulas J. [2014], *Asertywność – trudna sztuka dojrzałej postawy wobec złożonych sytuacji i przeżyć*, „Studia i Prace Pedagogiczne", nr 1, Rozprawy i Materiały, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie.
Jacko J.F. [2012], *Komunikacja międzykulturowa w ujęciu fenomenologiczno-systemowym*, [w:] W. Maliszewski, M. Korczyński, K. Czerwiński (red.), *Komunikacja społeczna w i dla multikulturowości. Perspektywa edukacyjna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
Jakubiak-Mirończuk A. [2010], *Negocjacje dla prawników. Prawo cywilne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
Kaczmarek B. [2003], *Rodzaje kodów komunikacyjnych*, [w:] B. Kaczmarek, K. Markiewicz (red.), *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
Kamińska-Radomska I. [2012], *Kultura biznesu. Normy i formy*, WN PWN, Warszawa.
Kamiński J. [2003], *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa.
Kamiński J. [2006], *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Karney E.J. [1998], *Psychologia w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów Sp. z o.o., Warszawa.
Karrass G. [1985], *Dobić targu*, Businessman, Sopot,
Karsznicki K. [2013], *Sztuka dyplomacji i negocjacji w świecie wielokulturowym*, Difin, Warszawa.
Kendik M. [2009], *Negocjacje międzynarodowe*, Difin, Warszawa.
Kędziora M. [2013], *Rzeczowo o modzie męskiej*, Sine Qua Non, Kraków.
Kim S. Ch., Yoon D. [2014], *Antecedents of mobile app usage among smartphone users*, „Journal of Marketing Communications", t. 22, z. 6.
Kita M. [1989], *Wypowiedzi przerwane we współczesnym polskim języku potocznym na materiale autentycznych tekstów potocznych i beletrystycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
Komunikacja interpersonalna, http://www.zegluga.edu.pl/pdf/komunikacja_interpersonalna.pdf (dostęp: 20.02.2018).
Komunikacja interpersonalna: czym jest, co jej sprzyja i co ją utrudnia? Rodzaje komunikacji interpersonalnej, http://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/rozwoj-osobisty/komunikacja-interpersonalna- -czym-jest-co-jej-sprzyja-i-co-ja-utrudnia-rodzaje-komunikacji-interpersonalnej_45647.html (dostęp: 20.02.2018).
Kordasiewicz S., Ołdak T. (red.) [2013], *Wystąpienia publiczne. Kontakty z mediami. Spotkania. Podręcznik dla osób reprezentujących instytucje i organizacje*, Trans-Druk, Warszawa.
Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. [2002], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
Krajski S., *Wizytówki – informacje podstawowe*, www.savoir-vivre.com.pl/?wizytowki-%E2%80%93-informacje-podstawowe,314 (dostęp: 09.2017).
Kramer J. [2013], *System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości*, [w:] A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa, współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
Krupa A. (red.) [2004], *Jednotomowa encyklopedia PWN*, WN PWN, Warszawa.
Krzyminiewska G. [2009], *Techniki negocjacji. (Materiały dydaktyczne)*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
Kuan-Yu Ch., Yu-Lun H. [2012], *Mobile phone applications as innovative marketing tools for hotels*, „The International Journal of Organizational Innovation", t. 5, nr 2.
Kulczycki E. [2012], *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
Kulesza B., *Korespondencja przez maila – prosta droga do nieporozumienia*, https://stressfree.pl/komunikacja-przez-maile-prosta-droga-do-nieporozumienia/ (dostęp 12.2017).
Kupisiewicz C., Kupisiewicz M. [2009], *Słownik pedagogiczny*, WN PWN, Warszawa.
Kwaśniewska J. [2009], *Lekcja stylu*, Wydawnictwo Pascal, Bielsko-Biała.

Leathers D.G. [2007], *Komunikacja niewerbalna*, WN PWN, Warszawa.
Leczykiewicz T., Wiland T. [2000], *Komunikacja społeczna*, cz. III – *Negocjacje*, Wyższa Szkoła Oficerska, Wrocław.
Lesly P. [1991], *Lesly's handbook of public relations and comunications*, Amacom, Nowy Jork.
Lewicki R.J. [1997], *Pomyśl, zanim powiesz*, Wydawnictwo Amber, Warszawa.
Lewicki R.J. [2005], *Zasady negocjacji: kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M. [2012], *Zasady negocjacji*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
Łakota-Micker M., *Korespondencja służbowa i dyplomatyczna*, www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/77814/Korespondencja_sluzbowa_i_dyplomatyczna_M_Lakota-Micker.pdf (dostęp: 09.2017).
Majkowska A. [2011], *O komunikowaniu parawerbalnym i niewerbalnym w dyskusji sejmowej*, [w:] G. Majkowski (red.), *Język w komunikacji*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
Makara-Studzińska M. [2013], *Jak zwiększyć swoją siłę, czyli o skutecznej komunikacji w biznesie*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin.
Mamet P. [2004], *Język negocjacji handlowych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice–Warszawa.
Mandal E. [1992], *Style rozwiązywania konfliktów zawodowych przez menagerów a płeć*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
Mastenbroek W. [1996], *Negocjowanie*, PWN, Warszawa.
Matsumoto D.R., Juang L. [2007], *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk.
Mayer R. [2012], *Jak wygrać każde negocjacje*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
McKay M., Davis M., Fanning P. [2007], *Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca. Rodzina. Zabawa*, GWP, Gdańsk.
Mooij de M., [2011], *Consumer Behavior and Culture*, Sage, Los Angeles–London.
Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. [2007; 2015], *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza i umiejętności*, WN PWN, Warszawa.
Mruk H. (red.) [2002], *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
Mruk H. (red.) [2004], *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa.
Muther I. [2015], *O wizerunku w biznesie – jak ubierać się na spotkania*, www.psychologiawygladu.pl/2015/06/o-wizerunku-w-biznesie-jak-sie-ubierac.html (dostęp: 09.2017).
Nestorowicz R. [2004], Słuchanie, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa.
Nęcki Z. [1994], *Negocjacje w biznesie*, WPSB, Kraków.
Nęcki Z. [2000], *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków.

Ngai E.W.T., Gunasekaran A. [2007], *A review for mobile commerce research and applications*, „Decision Support Systems", nr 43(3).
Nierenberg G. [1997], *Sztuka negocjacji*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
Okazaki S., Barwise P. [2011], *Has the time finally come for the medium of the future? Research on mobile advertising*, „Journal of Advertising Research", nr 51.
Okoro E. [2012], *Cross-cultural Etiquette and Communications in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion*, „International Journal of Business and Management", t. 7(16).
Oleksyn T. [2001], *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.
Orłowski T. [2010], *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał & Etykieta*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa.
Orłowski T. [2015], *Protokół dyplomatyczny. Między tradycją a nowoczesnością*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa.
Orłowski T., Szteliga A. [2012], *Etykieta menedżera*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice.
Osika G. [2008], *Komunikacja niewerbalna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice.
Ostrowska I. [2010], *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
Palmer M. T. [1989], *The structure and organization of verbal and nonverbal behavior: Data for models of reception*, „Journal of Language and Social Psychology", nr 8.
Pasterski M., *Świadoma komunikacja interpersonalna*, http://michalpasterski.pl/2017/09/swiadoma-komunikacja-interpersonalna/ (dostęp: 19.09.2017).
Pease A., Pease B. [2010; 2011], *Mowa ciała*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
Peeling N. [2010], *Negocjacje. Co dobry negocjator wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa.
Penc J. [2010], *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
Piast Ł. [1997], *Public Relations. Istota, techniki*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa.
Prezentacja technik argumentacji [2017], http://www.salesstrategy.pl/index/?id=88a199611ac2b 85bd3f76e8ee7e55650# (dostęp: 09.2017).
Reynolds S., Valentine D. [2009], *Komunikacja międzykulturowa. Przewodnik*, Wolters Kluwer, Warszawa.
Rosa G. [2005], *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Rosa G. [2009], *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
Rosa G. [2010], *Kultura – pojęcie, istota, cechy*, [w:] E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
Rosa G. (red.) [2015], *Konsument na rynku usług*, C.H. Beck, Warszawa.

Rosa G., Perenc J., Ostrowska I. (red.) [2016], *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, C.H. Beck, Warszawa.
Rydel M. (red.) [2001], *Komunikacja marketingowa*, ODiDK Sp. z o.o., Gdańsk.
Rządca R.A., Wujec P. [1998], *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
Rzepa T. [2006], *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa.
Rzepka B. [2012], *Efektywna komunikacja w zespole*, Edgard, Warszawa.
Salacuse J.W. [1994], *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa.
Salejko-Szyszczak I. [2011], *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie", nr 38.
Savoir-vivre podczas rozmowy telefonicznej [2013], www.sukcesnaszpilkach.pl/wizerunek/savoir-vivre/savoir-vivre-podczas-rozmowy-telefonicznej-artykul265 (dostęp: 09.2017).
Schramm W. [1955], *How Communication Works*, „The Process and Effects of Mass Communications", Urbana III.
Shankar V., Balasubramanian S. [2009], *Mobile marketing: A synthesis and prognosis*, „Journal of Interactive Marketing", nr 23(2).
Skłodowski H. [2015], *Komunikacja w biznesie. I nie tylko…*, [w:] H. Skłodowski (red.), *Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 16, cz. 3, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa.
Smalec A. [2015], *Czynniki wpływające na zachowania konsumentów usług*, [w:] G. Rosa (red.), *Konsument na rynku usług*, C.H. Beck, Warszawa.
Sobczak J. [1986], *Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań*, „Przegląd Psychologiczny", t. XXIX, nr 2.
Sobczak-Matysiak J. [1997], *Psychologia kontaktu z klientem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
Spitzberg B.H., Changnon G. [2009], *Conceptualizing intercultural competence*, [w:] D.K. Deardorff (red.), *The SAGE handbook of intercultural competence*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
Stalmaszczyk M. [1992], *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ Sp. z o.o., Warszawa.
Stankiewicz J. [1998], *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra.
Stankiewicz J. [1999], *Komunikowanie się w organizacji*, ASTRUM, Wrocław.
Steele P. [2005], *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Steele P., Murphy J., Russill R. [2015], *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa.
Stewart J. (red.) [2009], *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, WN PWN, Warszawa.
Stolarczyk B. [2012], *Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, Poradnik*.
Szapiro T. [1993], *Co decyduje o decyzji*, PWN, Warszawa.
Szczepański J. [1963], *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.

Szeląg-Jarosz P., *Komunikacja interpersonalna: czym jest, co jej sprzyja i co ją utrudnia? Rodzaje komunikacji interpersonalnej*, http://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/rozwoj-osobisty/komunikacja-interpersonalna-czym-jest-co-jej-sprzyja-i-co-ja-utrudnia-rodzaje-komunikacji-interpersonalnej_45647.html (dostęp: 20.02.2018).

Szkodny-Ciołek D. [2005], *Komunikacja niewerbalna a międzykulturowe relacje biznesowe*, [w:] M. Neyman (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Wydawnictwo WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa.

Szlak J. [2016], *Kiedy słuchać, kiedy opowiadać*, „Marketer+", nr 1(20).

Szumski A. [2005], *Zróżnicowanie kulturowe w przedsiębiorstwach*, [w]: M. Neyman (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Wydawnictwo WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa.

Szymborska-Karcz P., http://www.netakademia.pl/artyk-co-nalezy-wiedziec-o-komunikacji-interpe.php (dostęp: 20.02.2018).

Śliwińska K., Pacut M. (red.), [2011], *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Świerk D. [2007], *Techniki najskuteczniejszych negocjatorów*, ebook, Wydawnictwo Dobry eBook, Kraków.

Taylor D.G., Voelker T.A., Pentina I. [2011], *Mobile application adoption by young adults: A social network perspective*, „International Journal of Marketing", nr 6(2).

Thomas M. [2010], *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Tokarz M. [2006], *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Turban E., McLean E., Wetherbe J. [1996], *Information Technology for Menagament. Improving Quality and Productivity*, John Wiley&Sons.

Uksik M. [2014], *Komunikacja międzykulturowa w biznesie – świat arabski*, „Zeszyty Naukowe AON", nr 1(94).

Verkasalo H., López-Nicolás C., Molina-Castillo F. J., Bouwman H. [2010], *Analysis of users and non-users of smartphone applications*, „Telematics and Informatics", nr 27(3).

Wachowiak A. [2001], *Komunikacja społeczna i negocjacje w biznesie*, Wyższa Szkoła Zawodowa Handlu i Rachunkowości, Poznań.

Waisberg D. [2005], *HOW TO Write a better e-mail*, Profit, t. 24, z. 1, Toronto.

Wasilewska W. [2000], *Przewodnik – Efektywne negocjacje w biznesie*, UMW, Olsztyn.

Waszkiewicz J. [1997], *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*, WN PWN, Warszawa.

Wiktor J.W. [2011], *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, „Świat Marketingu", listopad, s. 7, http:/swiatmarketingu.pl/ (dostęp: 2.11.2017).

Wiktor J.W. [2013], *Komunikacja marketingowa*, WN PWN, Warszawa.

Winkler R. [2008], *Komunikacja w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Wojnarska A. [2013], *Komunikacja niewerbalna młodzieży nieprzystosowanej społecznie*, „Lubuski Rocznik Pedagogiczny", nr 32.
Wygraj negocjacje zanim je zaczniesz, cz. 2b: Komunikacja, www.jaknegocjowac.com.pl/negocjacje-forma-komunikacja/ (dostęp: 15.07.2015).
Zbiegień-Maciąg L. [2006], *Negocjacje i negocjowanie, sposób na konflikty*, Wydawnictwo Centrum Kreowania Liderów Grupa Holdingowa, Katowice.
Zbiegień-Maciąg L. [2009], *Taktyki i techniki negocjacyjne*, „Skrypty Uczelniane AGH", nr 1380, Wydawnictwo AGH, Kraków.
Żbikowska A., Potocki A. [2011], *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
Żelazna K., Kowalczuk I., Mikuta B. [2002], *Ekonomika konsumpcji. Elementy teorii*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
Żywot-Chabrzyk M. [2005], *Komunikacja i kultura w krajach śródziemnomorskich*, [w:] M. Neyman (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Wydawnictwo WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa.

Strony internetowe

www.focus.pl/artykul/chcesz-zrobi-dobre-wraenie-masz-11-sekund.
jaknegocjowac.com.pl.
http://www.zegluga.edu.pl/pdf/komunikacja_interpersonalna.pdf.
http://www.sukcesnaszpilkach.pl.
http://changingminds.org/disciplines/negotiation/negotiation.htm.
http://www.negotiations.com/articles/best-alternative/.
www.naukowiec.org.
www.repozytorium.uni.wroc.pl.
http://prnews.pl/poradniki/10-grzechow-glownych-polskich-stron-www-67912.html.
www.savoir-vivre.com.pl.

www.edu-libri.pl

W dynamicznie zmieniającym się współczesnym świecie niezmienna pozostaje wartość dobrych relacji oraz umiejętności nawiązywania i utrzymywania porozumienia między różnymi stronami. Opanowanie sztuki negocjacji i komunikacji międzyludzkiej staje się podstawowym atrybutem nie tylko profesjonalnych negocjatorów, ale również wszystkich osób, które zawodowo wchodzą w interakcje międzyludzkie. W książce omówiono istotę i przygotowanie do negocjacji, fazy procesu negocjacji, techniki negocjacyjne, komunikację werbalną i niewerbalną, aspekty kulturowe i savoir-vivre w komunikacji. Książka adresowana jest do osób praktycznie i teoretycznie zajmujących się problemami negocjacji i komunikacji.

Leszek Gracz – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Marketingu Usług na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Specjalizuje się w szeroko rozumianym marketingu, komunikacji rynkowej, negocjacjach, zachowaniach nabywców i e-commerce. Członek założyciel i wiceprezes Polskiego Stowarzyszenia Programu Neurologiki w Szczecinie.

Kamila Słupińska – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Marketingu Usług na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Jest członkiem Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii. Jej zainteresowania naukowe i w praktyce to: media, social media, generacje, negocjacje, komunikacja niewerbalna i nowoczesne formy promocji.

Wydawnictwo edu-Libri jest oficyną wydawniczą publikacji naukowych i edukacyjnych. Współpracujemy z profesjonalnymi redaktorami merytorycznymi i technicznymi z dużym doświadczeniem w przygotowywaniu publikacji specjalistycznych. Stawiamy na jakość łączoną z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje (drukowane i elektroniczne) są dostępne w księgarniach stacjonarnych i internetowych oraz w czytelniach on-line ibuk.pl, osbi.pl i nasbi.pl - szczegóły na stronie wydawnictwa.